



PRINCÍPIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS ESCALÕES DE FORMAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL DO RIO GRANDE DO SUL - BRASIL

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão do Desporto, de acordo com o Decreto-Lei no 74/2006, de 24 de março.

Orientador: Prof. Doutor Rui Proença Garcia

Co-orientador: Prof. Doutor Alberto de Oliveira Monteiro

Gabriel Tomazi Cabistani

Porto, junho de 2016

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Cabistani, G. T. (2016). Princípios da cultura organizacional nos escalões de formação de clubes de futebol do Rio Grande do Sul - Brasil: G. Cabistani. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: FUTEBOL, FORMAÇÃO, ORGANIZAÇÕES, METODOLOGIA, INSTRUMENTOS ORGANIZACIONAIS.

DEDICATÓRIA

*A todos os amantes do esporte
mais apaixonante do mundo – o
futebol.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado força, paciência, compreensão, pela luz e pela oportunidade dada a mim de realizar este trabalho, culminando na realização de um grande sonho acadêmico, pessoal e consequentemente profissional.

À minha família – minha mãe, Zulema, meu pai, Nilton, meus irmãos, Euclides, Eduardo e Marina - meu porto seguro, pelo constante apoio e amor incondicional em todos os momentos, fossem eles longe ou perto de casa.

Ao Professor Rui Proença Garcia, meu orientador, por conceder a honra de me ensinar e guiar por este trabalho. Sua sabedoria, grandeza de espírito e a sua orientação durante o Mestrado e durante a pesquisa foram basilares para a materialização desta obra.

Ao Professor Alberto de Oliveira Monteiro, meu co-orientador, pela infindável sabedoria, paciência, atenção e auxílio durante meu período de pesquisa em terras gaúchas. Agradeço-o também por me guiar durante esta pesquisa.

Jamais esquecerei e poderei agradecer pela ajuda, meus orientadores, e tenham a certeza de que os levarei sempre comigo durante minha carreira acadêmica e profissional.

A todos os professores, funcionários e colegas da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, pela maravilhosa recepção, cordialidade, carinho, auxílio e compreensão com este brasileiro vindo de Porto Alegre, novo à cultura portuguesa!

Aos clubes participantes, muito obrigado pela disponibilidade, pela recepção a mim dada e pelas informações tão importantes a mim concedidas. Nominalmente, meus agradecimentos:

Por parte do Sport Club Internacional, aos senhores Pedro Affatato, Vilmar Freitas e Jorge Andrade.

Por parte do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, ao senhor Presidente Romildo Bolzan Júnior, aos senhores Marco Bobsin e Junior Chávare.

Por parte do Esporte Clube Juventude, ao senhor Nei Rama.

Por parte do Esporte Clube São José, ao senhor Sérgio Chemale.

Por parte do Esporte Clube Cruzeiro, ao senhor Luiz Antônio Júnior.

Por parte do Esporte Clube Igrejinha, aos senhores Fabiel Port, Everton Luiz Fabro e Roger Ritter.

Aos meus irmãos brasileiros em terras lusas, William Santos, Fellipe Diniz e Ivan Furegato Moraes, pelas eternas e maravilhosas lembranças e pela companhia fantástica durante nossa estada. Ao meu outro irmão brasileiro em terra portuguesa, Renato Lopes Moreira, pela valiosa companhia, pelos ensinamentos e pela parceria.

Aos meu irmãos brasileiros e gaúchos em terras lusas, Cássio de Assis e Camila Falcone, pelos momentos de parceria maravilhosos, pelas risadas proporcionadas, pela ajuda sempre presente e pela amizade de sempre.

A todos aqueles que sempre acreditaram em minha capacidade, e também àqueles que desdenharam e nunca acreditaram.

A todos aqueles que passaram pela minha vida, e que de certa forma fizeram diferença, positiva ou negativa. Não fosse por vocês, não estaria onde estou e nem seria o que sou.

A Jamie Vardy, Riyad Mahrez, N'golo Kanté, Shinji Okazaki, Danny Drinkwater, Wes Morgan, Kasper Schmeichel, Robert Huth, Christian Fuchs, Danny Simpson, Marc Albrighton, Leonardo Ulloa, Claudio Ranieri e todos aqueles que fizeram do Leicester City F.C. o mais improvável campeão da história da Premier League. No dia em que encerrei esta investigação – 02 de maio de 2016 - vocês deram esperança àqueles que pensam que jamais conseguirão nada na vida. Vocês se transformaram de azarões desacreditados a campeões consagrados contra todas as probabilidades e crenças impostas pelo senso comum. Vocês mostraram ao mundo, outra vez, que o impossível é só um verbete do dicionário.

Por fim, aos homens que estiveram na Freemasons' Tavern no dia 26 de outubro de 1863, por terem criado as regras que fundaram o esporte que tanto amo, o futebol.

A todos mencionados, e também àqueles que não mencionei, mas sabem da sua importância para este autor, o meu mais sincero, carinhoso e eterno agradecimento.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE GERAL.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
RESUMO	XVII
ABSTRACT.....	XIX
RESUMEN.....	XXI
1. INTRODUÇÃO	23
2. REVISÃO DE LITERATURA	29
2.1. Das organizações.....	30
2.1.1. Da missão e visão	32
2.1.2. Da estratégia	34
2.1.3. Dos objetivos.....	36
2.1.4. Da cultura organizacional	39
2.2. Das organizações do desporto.....	39
2.2.1. Da missão e visão nas organizações do desporto	41
2.2.2. Da estratégia nas organizações do desporto	42
2.2.3. Dos objetivos nas organizações do desporto	44
2.2.4. Da cultura organizacional nas organizações do desporto	44
2.3. Do futebol.....	45
2.3.1. Das organizações do futebol	46
2.3.2. Das organizações do futebol no Brasil	47
2.4. Da formação nos esportes coletivos	49
2.4.1. Da formação no futebol	54
2.4.1.1. Do futebol de formação no brasil.....	59
3. METODOLOGIA	61
3.1. Participantes.....	65
3.2. Recolha dos dados.....	69
3.2.1. Questionário	69

3.2.1.1. Aplicação do questionário	71
3.3. Análise dos dados	73
3.3.1. Análise de conteúdo	73
3.3.1.1. Preparação das informações.....	75
3.3.1.2. Unitarização	75
3.3.1.3. Categorização	76
3.3.1.3.1. Categoria A – Objetivos.....	77
3.3.1.3.2. Categoria B – Estratégias.....	78
3.3.1.3.3. Categoria C – Missão e Visão	78
3.3.1.3.4. Categoria D – Cultura Organizacional	79
3.3.1.3.5. Categoria E – Prioridades	79
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
4.1. Procedimento analítico	83
4.2. Análise das categorias	83
4.3. Tarefa descritiva	84
4.4. Interpretação dos Resultados e Discussão com a Literatura	86
4.4.1. Objetivos	86
4.4.1.1. Grupo 1	87
4.4.1.2. Grupo 2	87
4.4.1.3. Grupo 3	87
4.4.1.4. Análise e Discussão com a Literatura	88
4.4.2. Estratégias	89
4.4.2.1. Grupo 1	90
4.4.2.2. Grupo 2	90
4.4.2.3. Grupo 3	90
4.4.2.4. Análise e Discussão com a Literatura	90
4.4.3. Missão e Visão	92
4.4.3.1. Grupo 1	92
4.4.3.2. Grupo 2	93
4.4.3.3. Grupo 3	93
4.4.3.4. Análise e Discussão com a Literatura	93
4.4.4. Cultura organizacional.....	95
4.4.4.1. Grupo 1	96
4.4.4.2. Grupo 2	96

4.4.4.3. Grupo 3	96
4.4.4.4. Análise e Discussão com a Literatura	97
4.4.5. Prioridades	99
4.4.5.1. Prioridades no desenvolvimento e aplicação da metodologia	99
4.4.5.1.1. Grupo 1	100
4.4.5.1.2. Grupo 2	100
4.4.5.1.3. Grupo 3	101
4.4.5.1.4. Análise e Discussão com a Literatura	101
4.4.5.2. Prioridades na avaliação dos atletas e profissionais treinadores e gestores	104
4.4.5.2.1. Grupo 1	104
4.4.5.2.2. Grupo 2	104
4.4.5.2.3. Grupo 3	105
4.4.5.3. Análise e Discussão com a Literatura	105
CONCLUSÕES	111
PONTOS FORTES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXO.....	XXIV
Anexo 1 - Questionário aplicado na pesquisa	XXVI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma padrão dos clubes de futebol brasileiros.....	48
Figura 2 - Mapa do Estado do Rio Grande do Sul, com posição do mesmo dentro do Brasil em segundo plano.....	66
Figura 3 - Figura 3 – Região pesquisada, com destaque para as cidades de Porto Alegre, Alvorada, Eldorado do Sul, Igrejinha e Caxias do Sul, onde as visitas foram realizadas	67

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados	68
Quadro 2 - Identificação dos questionados	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário aplicado na pesquisa	XXVI
---	------

RESUMO

A formação de atletas de futebol, atividade de grande importância dentro dos clubes da modalidade, passa continuamente por uma série de evoluções técnicas e gerenciais, o que requer a criação de cargos profissionais próprios e uma série de diretrizes metodológicas e filosóficas particulares. O Brasil se tornou uma das referências mundiais desta atividade, formando alguns dos melhores jogadores do mundo, caracterizando uma forma totalmente particular de praticar o esporte. Entretanto, mesmo sendo referência de qualidade neste sentido, o país não é referência no sentido organizacional da formação de jovens atletas.

Por conta do contexto apresentado, bem como da importância da atividade para o desenvolvimento constante do futebol no país, surgiu a motivação de se realizar uma investigação a respeito dos aspectos organizacionais que afetam as academias de formação – neste trabalho, especificamente, no Estado do Rio Grande do Sul. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, através da aplicação de questionário com seis clubes de futebol situados no Estado do Rio Grande do Sul. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo.

Com os resultados atingidos, pode-se concluir que boa parte dos clubes utiliza plenamente de instrumentos organizacionais no funcionamento, aplicação de metodologia e avaliação do trabalho dos profissionais gestores e treinadores e dos atletas das academias de formação. Alguns clubes apresentaram preocupação bastante reduzida em relação à maioria do grupo pesquisado. Ao final, foram realizadas algumas recomendações para o aprimoramento do funcionamento das academias de formação do país.

Palavras-chave: FUTEBOL, FORMAÇÃO, ORGANIZAÇÕES, METODOLOGIA, INSTRUMENTOS ORGANIZACIONAIS.

ABSTRACT

The formation of soccer players, a highly important task in sport clubs, continuously goes through a series of technical and managerial evolutions, which require the creation of their own professional positions and a series of methodological and philosophical guidelines. Brazil became one of the world's references in this, forming some of the best players in the world, characterizing a totally unique way of practicing the sport. However, even being a standard of quality in this sense, the country is not a reference in the organizational sense of the formation of young athletes.

On account of the presented context, and also of the importance of the activity for the constant development of soccer in the country, came the motivation of making an investigation about the organizational aspects that affect the youth soccer academies – in this work, specifically, in the State of Rio Grande do Sul. For such, a qualitative research was made, via the application of a quiz with six soccer clubs located at the State of Rio Grande do Sul. The gathered data was analyzed by means of the content analysis.

With the obtained results, it is possible to conclude that a fair share of the clubs fully utilize organizational instruments on the functioning, methodology applying and evaluation of the work of professional managers, coaches and athletes of the youth soccer academies. Some clubs have shown way less worries in contrast to the majority of the research group. In the end, some recommendations were made for the improvement of Brazil's youth soccer academies work.

Keywords: SOCCER, FORMATION, ORGANIZATIONS, METHODOLOGY, ORGANIZATIONAL INSTRUMENTS.

RESUMEN

La formación de atletas de fútbol, actividad de grande importancia adentro de los clubs de la modalidad, pasa continuamente por una serie de evoluciones técnicas y gerenciales, lo que requiere la creación de posiciones profesionales propias y una serie de directrices metodológicas y filosóficas particulares. Brasil se convirtió en una de las referencias mundiales en esta actividad, formando unos de los mejores jugadores del mundo, definiendo una manera totalmente particular de practicar el deporte. Sin embargo, mismo siendo referencia de calidad en este sentido, el país no es referencia en el aspecto organizacional de la formación de jóvenes atletas.

Por cuenta del contexto presentado, bien como de la importancia de la actividad para el desarrollo continuo del fútbol en el país, surgió la motivación de se hacer una investigación a respecto de los aspectos organizacionales que afectan las academias de formación – en este trabajo, específicamente, en el Estado del Rio Grande do Sul. Los datos colectados fueron analizados por medio del análisis de contenido.

Con los resultados obtenidos, puede se concluir que una parte considerable de los clubs utilizan plenamente de instrumentos organizacionales en la operación, aplicación de la metodología y evaluación del trabajo de los profesionales gestores y entrenadores y los atletas de las academias de formación. Unos clubs presentaron preocupación bastante reducida en comparación con la mayoría del grupo pesquisado. Al final, fueron hechas recomendaciones para la modernización de las academias de formación del país.

Palabras clave: FÚTBOL, FORMACIÓN, ORGANIZACIONES, METODOLOGÍA, INSTRUMENTOS ORGANIZACIONALES.

1. INTRODUÇÃO

A formação de atletas de futebol, atividade fulcral dentro dos clubes da modalidade, passou, com o decorrer dos anos, por uma série de evoluções tanto técnicas como gerenciais – o que implica a criação de cargos profissionais próprios e uma série de diretrizes metodológicas e filosóficas particulares.

Os clubes de futebol, no contexto atual, para que obtenham uma maior rentabilidade (Carravetta, 2006), precisam implantar a profissionalização em suas estruturas técnicas e administrativas. Assim, evidente a obrigação de modernizar, dinamizar e tornar eficaz a formação do jogador de futebol (Nesti & Sulley, 2015), ao passo das relações comerciais, para que os clubes criem atributos para competir no mundo corporativo.

Dentro do contexto social, se deu o processo de aprendizagem do futebol no Brasil (Scaglia, 1999), tornando seus jogadores alguns dos melhores praticantes do mundo, possuindo uma maneira totalmente particular de praticar o esporte.

Porém, mesmo sendo referência de qualidade de jogadores, o Brasil passa longe de ser referência no sentido organizacional na formação de jovens atletas (Lobato et al., 2012). Boa parte dos clubes não possuem gestão adequada neste aspecto, inexistindo padronização nos processos integrais de formação (Pedroza Júnior & Kohl, 2013).

Por conta do contexto apresentado, bem como da importância da atividade para o desenvolvimento constante do futebol do Brasil, surgiu a motivação de se realizar uma investigação a respeito dos aspectos organizacionais que afetam as academias de formação – nesta investigação, especificamente, no Estado do Rio Grande do Sul.

Diante da motivação inicial e da definição do presente tema, apresenta-se a seguinte questão central – diretriz principal para o trabalho como um todo:

- O quanto são afetadas as academias de formação por instrumentos teóricos organizacionais?

Assim, frente ao questionamento apresentado, apresentam-se as questões complementares. Estas, quando respondidas, auxiliarão na resolução da questão principal. Logo, como questões secundárias, apresentamos:

1. O quanto as academias de formação se utilizam do estabelecimento de objetivos no seu funcionamento?
2. O quanto as academias de formação se baseiam na montagem e seguimento de estratégias no seu trabalho?
3. Qual a influência da missão, visão e cultura organizacional dos clubes nas suas academias de formação?
4. Quais as principais prioridades internas das academias de formação no que diz respeito ao seu funcionamento?

A determinação do tema, em conjunto à questão principal e às secundárias levam aos objetivos da presente investigação, sendo que um se caracteriza como principal e três como subsidiários. O objetivo principal do presente estudo é:

- Verificar a importância da aplicação e utilização de instrumentos organizacionais no funcionamento das academias de formação, no que diz respeito à criação da metodologia e avaliação do trabalho.

Já os objetivos específicos são os abaixo classificados:

1. Apresentar a intensidade da utilização pelos clubes dos instrumentos de organização selecionados na presente investigação;
2. Apresentar a hierarquização das prioridades filosóficas no sentido da formação nos clubes investigados, bem como no que isso afeta a avaliação do trabalho e a metodologia utilizada;
3. Demonstrar tendências entre os clubes pesquisados, procurando encontrar semelhanças e diferenças dentro do escopo selecionado.

Ressaltamos que, por conta de uma série de limitadores, como a premência de tempo e extensão territorial do Brasil, optou-se por retratar a realidade do Estado do Rio Grande do Sul, de residência profissional do autor

da presente dissertação. Assim, tal estudo analisa a realidade dos clubes selecionados que neste Estado se encontram.

Para que sejam atingidos os objetivos desta investigação, a obra será dividida em seis capítulos:

No primeiro capítulo – a Introdução, o capítulo atual - se apresentará o contexto teórico, o tema, questões e objetivos do trabalho. Além disso, serão apresentados os restantes capítulos da dissertação.

O segundo capítulo se refere à revisão de literatura pertinente ao tema. Tal capítulo será dividido em ... grandes segmentos: *Das Organizações, Das Organizações do Desporto, Do Futebol, Da Formação nos Esportes Coletivos e Da Formação no Futebol*.

No terceiro capítulo, se apresentará a metodologia utilizada no trabalho, destacando o escopo do trabalho, os participantes e o processo de análise.

No quarto capítulo, apresentar-se-ão os resultados obtidos, bem como será feita uma análise dos mesmos em conjunto com a literatura pertinente.

Posteriormente, serão apresentadas as nossas conclusões, e respondendo às questões elencadas neste capítulo. Por fim, apresentar-se-ão os pontos fortes, limitações e recomendações para os clubes pesquisados e outros que se situam no mesmo contexto territorial destes. Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas e os anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Das organizações

Destarte, é importante conceituar o que é uma organização, e do que esta se constitui e se caracteriza.

De forma bastante resumida, uma organização (Chiavenato, 2001) constitui o resultado global de uma série de intransigências em um número infinito de possibilidades em torno de uma situação específica ou única.

Trata-se de uma associação de pessoas que se caracteriza por ter a função de produzir bens (Bernardes, 1993), prestar serviços à sociedade e atender às necessidades de seus próprios participantes, possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços e ser perene em um determinado lapso temporal. As contribuições dos membros dela devem ser especializadas e estas funções são coordenadas e sempre haverá um objetivo ou fim comum a ser alcançado (Chelladurai, 2001).

A estrutura de uma organização pode ser definida (Vasconcellos & Hemsley, 2003) como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até o mais elevado são especificadas e um sistema de comunicação é delineado para que os indivíduos realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Uma boa estrutura organizacional é fundada com base em uma cadeia de comando clara e uma identificação específica de responsabilidade, sendo que estas estruturas fazem organizações se tornarem muito mais efetivas em comparação com entidades que, por meio de seus trabalhadores, refletem permanentemente sobre seu ofício (Watt, 1998). Uma organização é caracterizada pela presença de nove atributos: uma identidade única, instrumentalizado, um programa de atividades, um grupo de membros, limites claros, permanência, divisão de labor, uma hierarquia de autoridade e regras e regulamentos formais (Chelladurai, 2001). - e se caracteriza por subsistemas - cada um interagindo com sua própria tarefa e ambientes gerais. Entretanto, os tomadores de decisão têm poder para definir os limites do sistema para que se adaptem aos propósitos específicos.

Uma organização é formada, maioritariamente, pelos seguintes motivos (Bernardes, 1993): um resultado precisa de alguns especialistas para ser obtido – ou seja, o número de executores é limitado; a permanência destes especialistas é demandada pelo fato de que uma repetição de tarefas torna algum trabalho mais bem feito, bem como a substituição destes trabalhadores acarreta custos adicionais frente ao treinamento de recém admitidos (Pires, 2005); e a colaboração existente exige regras de procedimentos, determinando quem faz o que e como, fato que demanda tempo para elaboração bem como da adaptação daqueles que participam ou virão a participar.

Uma estrutura organizacional é importante pois define onde o grupo de colaboradores e voluntários se adaptam entre si em tarefas de trabalho, procedimentos de tomada de decisão, colaboração, níveis de responsabilidade e mecanismos de reportagem (Hoye et al., 2015).

2.1.1. Da missão e visão

Dentro da disposição sistêmica das organizações, um dos baluartes das mesmas se caracteriza como a missão delas.

A missão organizacional nada mais é que a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe (Certo & Peter, 1993). Em uma visualização relativamente abstrata, é o ADN da organização (Bilhim, 2004; Scott et al., 1998), bem como a maneira na qual uma entidade cumpre sua vocação (Pires, 2005). Ela indica aos clientes o que deve ser esperado da organização e de seus membros (Chelladurai, 2001).

Tal instrumento tem como função, basicamente, especificar claramente as funções de uma organização, para o conhecimento e reconhecimento geral (Watt, 1998).

No meio organizacional, a missão se materializa como a linha mestra de atuação de uma entidade, para que a mesma mantenha não apenas coerência com seus pressupostos de criação, mas para se alinhar (Slack, 1997) com os objetivos de atuação definidos (Scorsolini-Comin, 2012).

A missão é, sinteticamente, o conjunto das missões de pessoas. Ela fornece a direção para o fornecimento da estratégia da entidade, definindo os fatores críticos de sucesso e localizando as oportunidades-chave (Scott et al., 1998).

Neste sentido, é benéfico para uma organização que esta tenha uma declaração de missão que seja clara, realista (Davis, 1994) e distintiva com relação a outras entidades do mesmo sector (Watt, 1998), e esta deve ser dirigida ao ou aos grupos-alvo específicos que lhe pertence, bem como ao espaço social (Davis, 1994; Pires, 2005).

Uma organização geralmente anuncia sua área de negócio, seus alvos gerais para servir consumidores ou clientes, e sua responsabilidade social em uma declaração de missão. As declarações de missão são generalistas por natureza e refletem a organização de longo prazo da organização.

A missão irá, em um plano futuro, servir como o elemento fundamental para o planeamento estratégico de uma organização e para o direcionamento de planos da mesma (Slack, 1997), e deve referir, basicamente, o que quer atingir dentro de sua área (Davis, 1994).

Uma declaração de missão adequada deve ser fundada em quatro elementos fundamentais (Pires, 2005): a finalidade, qual seja, o indicativo da existência e das funções de uma entidade, além dos benefícios que ela irá trazer; a estratégia, que fundamenta a lógica de ação de uma organização, sendo a conexão entre a finalidade e o comportamento da mesma; valores, ou seja, a representação dos credos e das convicções morais que estruturam a parte cultural; e os padrões comportamentais, que expressam as políticas que dão suporte à competência distinta e o sistema valorativo de uma organização.

O estabelecimento de uma missão organizacional é parte importante da tarefa da gestão (Certo & Peter, 1993), porque uma missão organizacional expressa formalmente facilita o sucesso da organização.

Segundo Scott et al. (1998) a criação da visão é a representação da excelência de uma entidade – ou seja, o que tal quer criar em sua melhor

hipótese de futuro. Trata-se de uma descrição evocativa do que é possível, uma forma de estabelecer um cenário ideal que a impulsione.

Enquanto que a missão se refere ao que a entidade faz e a sua razão de existência (Scorsolini-Comin, 2012), a visão evoca o sítio onde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são perseguidas com afincos por todas as pessoas que corporificam a organização.

Por fim, Scott et al. (1998) definem os cinco passos fundamentais para a criação da visão de uma organização:

- *Clarificar os valores*: definir os valores-chave e o que eles significam em ação;
- *Analisar a situação atual*: examinar o ambiente atual internamente e externamente;
- *Definir a missão*: clarificar o propósito básico;
- *Criar a visão*: gerar uma imagem clara do futuro desejado;
- *Implementar a visão*: criar planos estratégicos, planos de ação e ciclos de feedback para implementar os valores, a visão e a missão.

2.1.2. Da estratégia

Toda organização deve possuir, dentro do seu planeamento, uma estratégia que pautar seu funcionamento e para que se organizem suas operações.

A estratégia é, conceitualmente, toda decisão - que se consumará ou não - que visa reduzir a defasagem entre os quadros de manutenção de tendências feitos em relação ao planeamento feito e a situação determinada como desejável (Pires, 2005). A estratégia engloba a decisão que versa sobre a aplicação - quando e onde - dos recursos de uma organização, com o objetivo de se atingir objetivos predeterminados, para também se obterem vantagens em relação a concorrentes (Bilhim, 2004).

A estratégia se torna, em um ponto de vista amplo e unificador (de Wit et al., 1998), uma estrutura fundamental pela qual uma organização pode assegurar sua continuidade vital, enquanto que, ao mesmo tempo,

propositadamente gere sua adaptação ao ambiente mutante para que ganhe vantagens competitivas.

As estratégias organizacionais são o desenho macro para alcançar os objetivos da organização. Elas tendem tanto a concentrar em consumidores atuais ou encontrar novos consumidores, ou apresentar produtos ou serviços ou ainda introduzir novos produtos e serviços (Davis, 1994).

Ela pode ser planeada e deliberada, emergir como inspiração de decisões de grande relevância, ou se calhar uma combinação de ambas. De qualquer sorte, todos aqueles que tomam decisões no âmbito de uma entidade baseiam suas atitudes na base estratégica da mesma, e, por meio desta, esta organização poderá desenvolver e instituir uma estrutura de funcionamento adequada (Slack, 1997).

Para que haja vantagem no sentido da competitividade, premente a existência da intenção estratégica, definida entre as capacidades e recursos disponíveis dentro de uma entidade e as aspirações desta em relação ao plano futuro (Pires, 2005).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma entidade ao seu ambiente. Embora tal ambiente seja amplo, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a competição (Porter, 2004).

A gestão estratégica, neste mesmo sentido, se fundamenta nas escolhas que uma entidade realiza (de Wit et al., 1998) para passar do *status quo* para um estágio futuro desejável, bem como na garantia de que as ações tomadas e necessárias para o alcance de tal meta sejam realizadas com sucesso (Bilhim, 2004). Trata-se de um processo contínuo e interativo (Certo & Peter, 1993) que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Nesta seara, cabe conceituar o planejamento estratégico como processo. Trata-se de um instrumento que envolve uma abordagem global da organização, que visa determinar objetivos de longo prazo para a mesma (Chelladurai, 2001), e especificar a relação dela com relação à sua missão, objetivos, estratégias e planos de gestão ou atividades (Bilhim, 2004; Graham, 1994). É importante salientar que, por meio do planejamento estratégico, as

organizações criam novos objetivos, alteram estratégias e elaboram novas prioridades, para que não entrem em processo de estagnação (Graham, 1994).

O planeamento estratégico envolve a organização como um todo, bem como suas unidades. Também, o planeamento estratégico se preocupa em encaixar a organização dentro do ambiente externo. Em outras palavras, aqueles que estão envolvidos com o planeamento estratégico deve levar em consideração as oportunidades disponíveis no ambiente externo e os obstáculos e restrições - incluindo a competição - que o mesmo ambiente impõe. O planeamento estratégico diz respeito ao desafio de explorar as oportunidades enquanto que, ao mesmo tempo, superar os obstáculos (Chelladurai, 2001).

A agilidade estratégica de uma entidade a torna capaz de manter-se comprometida com o seu *status quo*, preservando-o ao mesmo tempo em que ambiciona objetivos mais elevados, mantendo-se ágil e flexível de forma suficiente para que responda às alterações de mercado (Chelladurai, 2001) e outros fatores que possam influenciar no funcionamento da mesma (Di Minin et al., 2014).

A administração de uma entidade por vias estratégicas pode trazer uma série de benefícios para uma entidade (Certo & Peter, 1993) se tal sistema for utilizado de forma efetiva e eficiente.

2.1.3. Dos objetivos

As organizações passam por uma série de estágios durante seu ciclo vital. No seu início, ela gera energia para atingir suas metas e objetivos (Graham, 1994), e o primeiro passo no planeamento destas é a determinação de objetivos (Chelladurai, 2001).

Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços (Certo & Peter, 1993).

Os objetivos se constituem no que uma organização pretende atingir no curto prazo (Bilhim, 2004; Chiavenato, 2001), e devem se expressar de forma específica, clara, mensurável, realística e tempestiva (Bilhim, 2004; Watt,

1998). Ainda, devem expressar a missão (Davis, 1994), englobar os valores, e, principalmente, concretizar o que deve ser feito para que esta seja mantida (Bilhim, 2004). No mesmo momento, devem-se especificar as atividades ou programas pelos quais tais objetivos serão atingidos (Chelladurai, 2001).

Toda organização existe não só para si mesma, mas sim para alcançar objetivos e produzir resultados (Chiavenato, 2001). Eles justificam, na verdade, a existência e a operação da mesma, e esta deve ser dimensionada, estruturada e orientada em função dos objetivos traçados.

Tais instrumentos podem ser classificados da seguinte maneira (Slack, 1997):

- **Objetivos oficiais:** são os propósitos gerais de uma organização, que se refletem em suas manifestações públicas e privadas. Não são passíveis de mensuração, e acabam por servir como descrição da essência da entidade, bem como um elemento de identificação com o qual empregados e outros criam afinidade com ela;
- **Objetivos operativos, operacionais e não-operacionais:** são, respectivamente, aqueles que designam os fins buscados pela entidade via suas políticas operacionais, ditando o que ela busca fazer; aqueles que podem ser mensurados objetivamente e os que não podem ser - por exemplo, missões e objetivos oficiais;
- **Objetivos de curto e longo prazo:** respectivamente, aqueles determinados para um período de tempo curto - menos de um ano, em geral - e aqueles que se quer atingir em um período relativamente longo - alguns anos ou se calhar uma temporada, a depender do contexto;
- **Objetivos departamentais:** são aqueles determinados para departamentos inseridos dentro de uma organização. Não obstante a existência de objetivos gerais, os objetivos departamentais servem como instrumentos de alcance de um estado desejado pela organização por meio de suas mais variadas ramificações.

Pode-se elencar os seguintes critérios-chave para a elaboração e implementação de objetivos organizacionais: eles devem pertencer àqueles que trabalham nela, e não dela propriamente dita; são necessidades a serem

satisfeitas, podendo representar as necessidades vislumbradas por acionistas, lideranças, empregados, clientes ou público em geral; e os objetivos pessoais nem sempre são compatíveis com aqueles da organização, logo, cabe à liderança da mesma compatibilizá-los entre si (Bilhim, 2004; Chiavenato, 2001).

Os objetivos são fundamentais dentro de um planejamento organizacional (Certo & Peter, 1993), pois garantem uma diretriz organizacional comum, fomentam o trabalho em equipe, asseguram o valor dos planos e metas, permitem o planejamento e a previsão de novos cenários e auxiliam a uma melhor distribuição de recursos (Bilhim, 2004; Watt, 1998).

Uma organização, desde sua concepção, existe para alcançar um ou mais objetivos (Chelladurai, 2001); desta forma, é adequado medir a eficácia da mesma por meio da análise de alcance de metas. Desta forma, a eficácia organizacional será medida em relação aos fins alcançados, e não aos meios que foram utilizados (Bilhim, 2004). A obtenção destas metas deverá estar sob a responsabilidade dos gestores tomadores de decisão, os quais também auxiliarão a avaliá-las posteriormente.

A abordagem mais fundamental para o estudo da efetividade organizacional é tratada como 'modelo de metas'. Porque as organizações existem para alcançar algum propósito específico, a efetividade das mesmas são uma função para o nível da nos quais ela atingiu tais metas (Chelladurai, 2001; Chiavenato, 2001).

Além disso, para que este método seja válido, as metas devem ser identificáveis e o desempenho da organização deve ser mensurável.

No processo de planejamento, o gestor deve identificar as restrições com as quais a organização opera. Desta forma, os objetivos determinados para a organização e os meios selecionados para que estes sejam atingidos devem estar de acordo com as capacidades financeiras da organização, e ao mesmo tempo devem ser aceitáveis para a sociedade na qual tal organização opera (Chelladurai, 2001).

Se concretizam os objetivos em duas formas: que as organizações gerenciem de forma melhor a cada dia o que fazem ou que descubram novas atividades a serem realizadas.

2.1.4. Da cultura organizacional

Embora se trate de um conceito de difícil consolidação, tenciona-se neste trabalho esclarecer ao máximo este termo. A importância de tal tentativa se dá na busca de tendências entre os valores institucionais de uma organização e a implementação das atividades práticas da mesma.

A cultura (Prestes Motta & Caldas, 1997) é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais. Além disso, pode ser a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

No âmbito organizacional, a cultura nada mais é que o conjunto de características de cada entidade, diferenciando cada uma destas das demais, como o físico de um ser humano se diferencia por meio da complexão das pessoas e da personalidade dos comportamentos individuais (Bernardes, 1993).

Apesar da cultura organizacional variar, obviamente, de instituição para instituição, a maioria daquelas pode ser tratada como o que uma organização é: a imagem que uma organização passa para as pessoas. Além disso, pode ser considerada como o que a organização tem (McGrath & Bates, 2014), no que tange aos seus valores e crenças fundamentais.

Finalmente, e adentrando em um viés mais abstrato, a cultura organizacional também pode ser considerada como um fenômeno inconsciente, movido por assunções e crenças profundas, e onde visões conscientes são meramente artefatos e representações simbólicas (Hoye et al., 2015).

2.2. Das organizações do desporto

Para enquadrar o funcionamento das organizações gerais neste tema, este excerto do presente trabalho pretende situar as organizações do desporto de forma mais específica.

Toda organização do desporto possui uma estrutura que delinea as tarefas a serem realizadas pelos indivíduos que nela trabalham e pelas equipes pertencentes à mesma (Hoye et al., 2015).

As equipes atléticas são organizações no seu próprio direito, possuindo os mesmos atributos que as organizações convencionais. Sua unicidade se resume no grupo de trabalho limitado e especificado, e na publicidade de sua performance (Chelladurai, 2001).

O negócio do desporto está inserido em um contexto típico, no qual as organizações possuem dificuldades para encontrar o próprio equilíbrio entre objetivos estratégicos diversos - por exemplo, conquistas desportivas e desempenho financeiro. A dimensão competitiva, inerente à natureza do desporto profissional, onde a presença de um oponente e a incerteza sobre o resultado de uma partida fazem parte dos aspectos atrativos do desporto, além, claro, do aspecto financeiro (Di Minin et al., 2014).

Na verdade, conforme prezam Kuper & Szymanski (2012), é quase impossível gerir um clube esportivo como um negócio sólido e rentável. Sempre existirão dirigentes que não se importam com lucro, e que irão gastar o que for necessário na esperança de resultados desportivos. Desta forma, todos os outros dirigentes procuram se equiparar aos primeiros, em busca de aprovação dos torcedores e do próprio corpo diretivo.

Entretanto, o acúmulo de títulos e a maximização de receitas e podem ser objetivos intimamente ligados (Pereira et al., 2004). Desta forma, a busca por títulos se torna um dos pilares do plano de gestão estratégica dos clubes, visando o seu sucesso financeiro e esportivo. O desempenho em campo, além de ser o principal fator que explica a geração de receitas dos clubes de futebol, é o resultado esperado pela maioria dos torcedores.

Os clubes esportivos (Carravetta, 2001), organizações privadas, constituídas de pessoas físicas e jurídicas, que têm como objetivo a promoção de uma ou várias modalidades esportivas, fomentam a prática esportiva,

desenvolvem o elevado rendimento desportivo e geram os espetáculos esportivos com a formação e especialização de atletas, conservam sua estrutura funcional regida por leis fixas e invariáveis, dificultando as conexões com o todo da realidade.

Na concepção empresarial, o esporte se converteu em um negócio altamente lucrativo, que desfruta de um amplo suporte dos meios de comunicação, em que os jogadores de elevado rendimento são considerados produtos altamente comercializados e valorizados (Voser et al., 2010)

Quatro fatores influenciam uma estrutura organizacional do desporto (Hoye et al., 2015): a estratégia, dimensão, tecnologia e incerteza do ambiente (Di Minin et al., 2014).

Enquanto se compreende fácil elaborar planos e determinar padrões de mercado, é premente ressaltar que o desporto, mesmo que deva ser organizado de forma profissional e com aspectos de negócios, possui o fator competitivo e o sentimento de comprometimento, gozo e contribuições voluntárias por parte de adeptos e abnegados, que jamais podem ser considerados como instrumentos de ação puramente negociais (Watt, 1998).

2.2.1. Da missão e visão nas organizações do desporto

Da mesma forma que as organizações em um contexto geral, boa parte das organizações do desporto possuem na sua constituição uma declaração de missão.

Uma declaração de missão no âmbito do desporto, assim como no mundo corporativo, identifica o propósito de uma organização e reduz o risco de alguma confusão estratégica (Hoye et al., 2015). Tal texto deve definir o porquê da existência da entidade, que serviços e produtos provê e para quem os fornece.

A missão, em relação a uma organização do desporto, é o primeiro passo a ser tomado para o plano estratégico desta (Slack, 1997) e, para que seja elaborada, pode-se realizar uma abordagem sistemática de áreas da

entidade, como o estatutos, comunicações, marketing e recursos humanos (Graham, 1994).

De forma a exemplificar como podem ser desenvolvidos tais instrumentos para organizações do desporto, seguem abaixo tipos de declaração de missão para diferentes segmentos desportivos:

- Segmento de consumidor: desenvolver e vender produtos de concessão benéficos tanto para o consumidor quanto para o operador de concessões;
- Segmento de espectadores: prover uma gama selecionada de eventos de qualidade para preencher as necessidades e interesses de entretenimento do espectador;
- Segmento de participantes: prover eventos desportivos saudáveis e bem organizados para satisfazer as experiências desportivas para o participante (Davis, 1994).

As organizações do desporto que possuem uma filosofia e visão claras e que sejam fortes influências nos mais variados aspectos do clube (Nesti & Sulley, 2015) serão mais bem-sucedidos, inclusive no desenvolvimento das suas academias de formação.

2.2.2. Da estratégia nas organizações do desporto

A estratégia, no âmbito desportivo, é um plano criado pelos gestores - com base no conhecimento cultural, de recursos, capacidades e propósitos da organização e também dos aspectos internos e externos que afetem a operação desta - com o objetivo de vencer na esfera competitiva onde se encontra (Parker, 2004). Este instrumento é fundamental para tais entidades, para que se haja uma boa gestão presente e desenvolvimento para o futuro destas, bem como de seus operadores (Watt, 1998). Além disso, é a ferramenta pela qual uma organização desportiva faz a conexão entre sua missão e objetivos institucionais, com a sua imagem pública e geração de receitas (Graham, 1994).

Ela assume papel fulcral na determinação dos fatores de sucesso de qualquer realidade do âmbito desportivo (Pires, 2005), sendo parte essencial do sucesso de longo prazo de algum negócio no âmbito do desportivo, seja de qual tamanho organizacional ou escopo Colyer (2000); (Parker, 2004).

Ainda que seja uma realidade um tanto quanto utópica, uma estrutura organizacional deve ser desenvolvida puramente em torno da possibilidade de atingir ao máximo os seus objetivos estratégicos (Hoye et al., 2015). Mesmo assim, a estratégia realmente possui papel fulcral na determinação estrutural destas organizações.

Um plano estratégico de uma organização do desporto deve ser desenvolvido tanto no âmbito geral quanto no âmbito de cada meandro da mesma, para o que devem ser cumpridos procedimentos administrativos claros em busca dos objetivos predeterminados (Watt, 1998). A escolha do tipo de estratégia será relacionada diretamente à missão da entidade e à união entre as forças e fraquezas desta e das forças e fraquezas do ambiente externo (Slack, 1997).

O planejamento estratégico de uma organização do desporto culmina com a designação de um portfólio de negócio, que tenta designar programas especificamente de acordo com sua parcela de mercado e potencial de crescimento de mercado - este instrumento ajuda a organização a decidir no que deve tentar crescer ou investir, ou ainda atrasar alguma tomada de decisão e até eliminar atividades que não possuem potencial para crescer (Davis, 1994).

O desporto, conforme já mencionado, possui na sua essência o viés competitivo, e, desta forma, é premente que uma organização possua uma estratégia apropriada em resposta às frequentes alterações, para que não sejam derrotadas e, se calhar, encerrarem sua vida (Parker, 2004). Por este caráter competitivo, é necessária a aplicação estratégica em todos os aspectos do desporto, razão pela qual é um âmbito de relevância estratégica (Pires, 2005).

Em que pese a importância da fidelidade que deve existir em relação às estratégias no âmbito do desporto, existe também a necessidade de adaptá-las

às frequentes mudanças no ambiente. A ideia do antagonista, inerente à estratégia como conceito (Pires, 2005) traz a necessidade da diferenciação que organizações ambiciosas devem fazer para diferenciarem-se dos seus concorrentes (Parker, 2004), ainda que tais mudanças devam respeitar integralmente a estratégia escolhida.

2.2.3. Dos objetivos nas organizações do desporto

Dentro de uma lógica, estando uma organização do desporto englobada no escopo das organizações em geral, elas também tendem a possuir uma série de objetivos para pautar sua atividade.

Na sua essência, uma organização do desporto é uma entidade movida por objetivos e estruturada para o atendimento de um ou mais propósitos particulares (Slack, 1997), que se constituem prementes para a afirmação do propósito e da identidade dela.

Os objetivos irão servir como marcadores para o atingimento da visão e das ambições de médio e longo prazo de uma organização (Hoye et al., 2015). Eles refletem os acontecimentos que devem ser obtidos para que se realize a visão estabelecida – por exemplo, atingir uma determinada posição em alguma competição na qual a entidade participará.

2.2.4. Da cultura organizacional nas organizações do desporto

Da mesma forma ou até mais do que a definição de cultura organizacional no âmbito geral, escassa é a literatura que verse sobre este termo no viés do desporto.

Uma definição abrangente e resumida é a de que a cultura organizacional do desporto é uma coleção de valores fundamentais, crenças e atitudes que são comuns entre os membros de uma organização do desporto. Estes fatores irão determinar, então, os padrões comportamentais ou normas para todos os membros (Hoye et al., 2015).

A cultura organizacional de uma organização do desporto, segundo Colyer (2000), além de dar linhas mestras regentes para o comportamento de seus constituintes – por exemplo, atletas, gestores e outros membros – pode ser um forte indicativo para o sucesso da última. Os valores prevalentes na cultura organizacional de uma entidade do desporto irão influenciar, ou até predeterminar, desta forma, o sucesso competitivo desta e o ambiente de trabalho para seus atletas e profissionais de gestão.

2.3. Do futebol

Conforme versa Leães (2003), trata-se de um esporte em que duas equipes de onze jogadores se enfrentam em um campo retangular com duas goleiras, contando com a participação de dois árbitros assistentes e um principal (Oliveira et al., 2004) e vence a equipe que marcar o maior número de gols.

O futebol é o resultado de uma lenta evolução de diferentes jogos com bola que se processou através de milênios, partindo dos mais rudimentares modos e formas para chegar à complexidade técnica, tática e física com que hoje se apresenta (Voser et al., 2010).

Segundo Freire (2006), o futebol é um esporte organizado em um conjunto particular de movimentos que, pela manipulação de uma bola com os segmentos corporais, excetuando os membros superiores, expressa as ideias e os sentimentos de indivíduos e, de uma maneira mais global, a cultura de povos.

No futebol, ações defensivas e ofensivas alternam-se de forma dinâmica, intercaladas com diminutos intervalos de bola fora de jogo. O futebol é o único esporte que se joga majoritariamente com os pés, habilidade considerada por pesquisadores como sendo mais complexa que as com as mãos (Fernandes, 2004).

O futebol é um esporte coletivo que, em seus diversos aspectos, se apoia na técnica, no domínio da bola, e na concepção de jogo de cada jogador individualmente considerado. De pronto, o futebol se baseia em um princípio simples (Sneyers, 2000), marcar gols e impedir que o adversário os marque.

No futebol, as técnicas individuais empregadas durante a prática do jogo são adaptadas às condições e situações do jogo e ao tipo somático do jogador, utilizando a forma mais funcional e econômica para alcançar seu objetivo no jogo. O padrão técnico de cada indivíduo é fundamentalmente influenciado pelos componentes de equilíbrio, ritmo, coordenação geral e coordenação espaço-temporal, enfim, de suas vivências e experiências motoras de um modo geral (Voser et al., 2010).

O futebol é uma rápida e sequenciada alternância de ações defensivas e ofensivas, intercaladas com pequenos intervalos de bolas fora de jogo. Envolve simultaneamente condição física, qualidade técnica, mobilização psíquica e eficiência tática. Sua prática (Venzon, 1998) exige uma participação permanente dos atletas, com o objetivo de transformar cada gesto, fundamento e ação em uma aprimorada e harmoniosa movimentação chamada 'conjunto'.

Segundo Waiters (1990), o futebol é o esporte de equipe mais praticado em todo o mundo, sendo que cerca de 265 milhões de pessoas – o que corresponde a cerca de um para cada vinte e seis habitantes do Planeta Terra - o praticam atualmente (Rebello et al., 2009).

2.3.1. Das organizações do futebol

O futebol é um esporte cuja prática, além de usada como forma de recreação e lazer, também é feita por equipes de elite, que contratam profissionais qualificados, visando obter o maior número de títulos possível (Oliveira et al., 2004).

Atualmente, o futebol é uma atividade extremamente profissional (Leal, 2001), que movimenta altas somas de dinheiro e propicia o sustento de uma infinidade de profissionais dos mais diferentes segmentos da sociedade – dirigentes, empresários, médicos, psicólogos, dentistas, professores, treinadores, atletas, massagistas, fisioterapeutas, jornalistas, fotógrafos e outros.

O futebol como espetáculo, produto da indústria cultural, configura-se como um dos ramos mais lucrativos da economia de serviços de

entretenimento (Carravetta, 2001), tornando-se um negócio altamente milionário. Transformou-se em uma atividade economicamente ativa que movimenta uma quantia superior a 250 bilhões de dólares por ano e responde a uma demanda em contínua evolução que resulta numa grande diversidade de atividades empresariais.

A multiplicidade de funções no interior dos departamentos de futebol passou a exigir dos clubes lideranças técnicas e administrativas, pautadas em orientações políticas da cúpula diretiva, com o intuito de promover a racionalização, a qualificação e a canalização dos esforços, e potencializar a competência dos colaboradores, a busca permanente da formação técnica e a excelência do desenvolvimento competitivo, tanto em caráter individual como coletivo (Carravetta, 2006).

O papel mais importante no sistema de preparação dos futuros jogadores de futebol pertence aos clubes desportivos (Gomes & Erichsen, 2004), que têm como objetivo aperfeiçoar as capacidades motoras, caracterizadas pela preparação geral e especial dos jovens estudantes até atingirem o alto rendimento no futebol.

A coordenação da gestão administrativa (Carravetta, 2006) deve estar conectada permanentemente com todos os departamentos, para um desdobramento eficaz e para a promoção do negócio futebol. Ela tem que antever e preparar um ambiente apropriado, assim como tomar um conjunto de decisões que facilite o desenvolvimento técnico na promoção de jogadores para atuar no futuro e o sucesso competitivo da equipe principal.

2.3.2. Das organizações do futebol no Brasil

Os clubes brasileiros, para se adaptarem ao novo Código Civil Brasileiro – que exigiu uma série de adequações às associações de caráter desportivo – precisaram transformar muitas de suas estruturas inativas, obsoletas e centralizadoras, tornando-as abertas, dinâmicas, evolutivas e modernas. Desta forma, futebol ocupa um espaço privilegiado no mundo global dos negócios e na indústria do entretenimento. Portanto, os clubes brasileiros (Carravetta,

2006), no contexto contemporâneo, visando à obtenção de maior rentabilidade, necessitam implantar a profissionalização em suas estruturas técnicas e administrativas. Nesse sentido, surge a obrigação de modernizar, dinamizar e tornar eficaz a formação do jogador de futebol e, ao mesmo tempo, as relações comerciais, para que os clubes obtenham atributos para competir no mercado dos negócios.

Entretanto, Santos (2000) afirma que no Brasil, a administração do esporte profissional ainda está aquém do que se espera. Nota-se uma diferença grande em relação a países europeus – já que o modelo de gestão de boa parte dos clubes do país ainda é predominantemente amador, logo, defasado em relação a clubes internacionais em sua maioria.

A formação do jogador de futebol é resultado de um processo contínuo e sistemático do ensino e aprendizagem. Portanto, é essencial, para a otimização do rendimento (Carravetta in(Voser et al., 2010), a intervenção de diversas áreas do conhecimento que, através de mecanismos interativos, direcionam os futebolistas para o elevado rendimento competitivo.

Carravetta (2006), apresenta o organograma padrão, exposto na Figura 1 – no sentido da modalidade propriamente dita - nas organizações do futebol no Brasil:

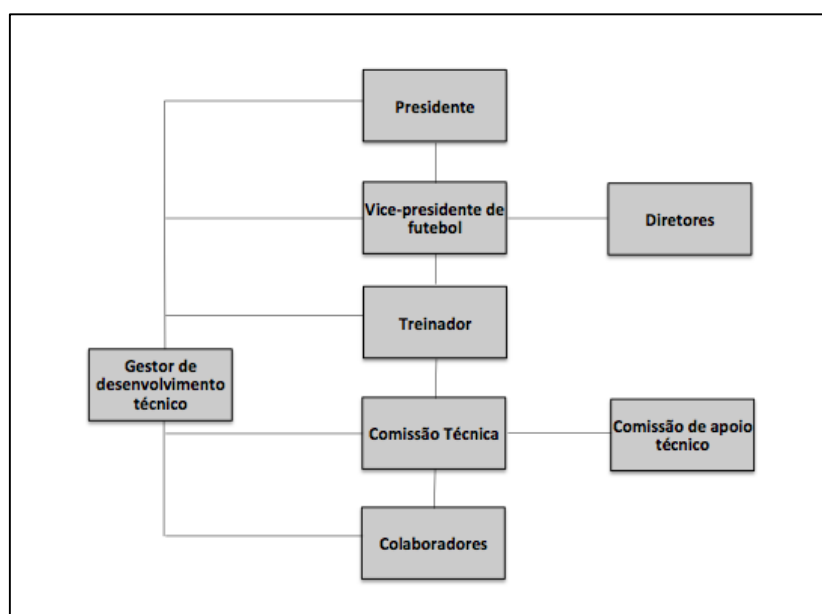


Figura 1 - Organograma padrão dos clubes de futebol brasileiros

2.4. Da formação nos esportes coletivos

Adentrando no âmbito desportivo da presente dissertação, é fundamental ressaltar o papel da formação nas modalidades desportivas coletivas e aspectos necessários para uma boa prática desta.

O desporto se constitui em uma das atividades mais importantes de desenvolvimento entre os jovens (Côté, 2013), sendo que os jogos desportivos são opções basilares para a expressão por meio da atividade física destes indivíduos, seja por meio de jogos organizados ou não (Gréhaigne et al., 2008).

Além disso, agora já no âmbito dos esportes coletivos, estes oferecem, por sua natureza, uma ótima oportunidade de aprendizagem sobre o trabalho em equipe, a colaboração e a coordenação de esforços em torno de um objetivo, bem como a divisão de tarefas e a sinergia que se cria pela participação em uma equipe, o que acarreta em um inevitável e saudável sentimento de pertença (Graça, 2013).

Nos esportes coletivos, o jogador possui a tarefa de detectar, durante a partida, as evoluções na relação com seu oponente. Deve refletir e aplicar as ações apropriadas no âmbito ofensivo e defensivo nas situações de jogo mais variadas que podem se desenrolar a qualquer momento. Em qualquer nível de jogo, o grande ponto é alcançar um estado automático de atividade consciente e centrada nestas situações e princípios (Gréhaigne et al., 2008).

O desporto possui três objetivos importantes no desenvolvimento dos jovens (Côté, 2013): propiciar oportunidades de atividade física e, consequentemente, participações melhores nas mesmas; o aprendizado de habilidades motoras para o desempenho desportivo e a especialização; o desenvolvimento pessoal do jovem, levando ao aprendizado de atributos como a cooperação, disciplina, liderança e autocontrole.

Desta forma, importante conceituar o desporto de formação.

O esporte de formação é aquele relativo à fase inicial e de apoderamento inicial e intermediário da modalidade, além de possuir o ofício de desenvolver nos seus praticantes - em especial, nos jovens - o gosto pela prática desportiva, sem que, necessariamente, tenham de se tornar atletas de

alto nível (de Rose Junior, 2013). O objetivo central do treinamento deverá ser o do desenvolvimento desportivo dos jovens (Rezende, 2013), mormente os valores que traz o desporto, visando uma carreira atlética satisfatória para o futuro, e, conseqüentemente, uma vida saudável.

O processo de formação deve levar em conta a preparação multilateral básica alcançada pelos meios didáticos adequados, para que se desenvolva a motricidade geral e se alcancem objetivos mais complexos gradativamente. A formação multilateral é a integração gradativa do aluno dentro de situações didáticas enfocadas, principalmente, na definição de todas as possibilidades motoras do indivíduo, com o ponto de partida na estruturação dos sistemas motores básicos (d'Ottavio, 1999). Também, os contextos de aplicação dos meios serão muito diversificados, por isso, o ingresso no contexto do desporto deve se tornar uma fora de lazer, manutenção de saúde e incremento da forma física (Rezende, 2013).

A formação conta com três objetivos, ou seja, pilares, para sua efetiva realização: participação, desenvolvimento pessoal e performance (Côté, 2013). Todavia, é importante se tomar cuidado com os conflitos que podem vir a ocorrer entre estes objetivos: por exemplo, um ensino muito focado na aprendizagem de habilidades para o desempenho futuro pode desmotivar o jovem a continuar no esporte; já o foco único no caráter da participação pode afetar a aquisição de atributos desportivos fundamentais.

Sendo assim, também importante é a elaboração de um modelo de formação desportiva que paute os treinamentos e a metodologia.

Segundo Fernandes (2004), uma boa metodologia para o ensino do futebol para crianças é aquela que possibilite a técnicos, professores, ex-jogadores, uma mesma filosofia de trabalho onde o sentido pedagógico não seja descuidado.

Neste modelo, realizado na base de uma formação desportiva racional e que representa o elemento chave das unidades de trabalho de treino (d'Ottavio, 1999), é importante definir os elementos sobre os quais estes se fundamenta (Ibáñez et al., 2013) para, em seguida, atingir objetivos determinados de acordo com uma análise estratégica e parâmetros de referência.

O objetivo de um modelo de formação deve ser balancear os benefícios que irão resultar do engajamento do esporte ao mesmo tempo em que se limitam os custos associados com certos tipos de envolvimento desportivo (Côté, 2013), e é necessário que se reduza a complexidade do jogo para que o jovem atleta desenvolva uma lógica funcional da modalidade ao mesmo tempo em que se desenvolvem seus atributos de percepção e de coordenação motora (Gréhaigne et al., 2008).

Também, o caráter da prestação desportiva deve ser determinante na eleição do modelo pedagógico. Um esporte em que a técnica se deve por ao serviço da tática, posto que o modo de pontuação estabelecido pelas regras do jogo se efetua em relação com os golos marcados, e não com a qualidade da execução, exigirá um processo formativo que cubra as necessidades do jogo - táticas - para chegar à estruturação do elemento técnico. A variabilidade do jogo, em consequência, condiciona o quadro técnico-gestual, que deverá se estruturar de forma flexível e adaptável ao entorno - situação - em que se utiliza (d'Ottavio, 1999).

O ensino dos esportes coletivos deve respeitar os seguintes princípios pedagógicos: o treinador deve facilitar o ensino, criando problemas ou objetivos para que seus alunos busquem soluções; a aprendizagem deve ser ativa, contando com a participação dos alunos na gestão, na organização e na criação de papéis de liderança; as atividades devem ser interessantes e desafiadoras, de caráter lúdico (Lopes & Silva, 2009), para que se crie a curiosidade e sentimento de gozo nos aprendizes; e deve existir a responsabilização frequente e feedback contínuo sobre os resultados, com o objetivo de que o aluno reflita e resolva problemas inerentes ao treinamento (Gréhaigne et al., 2008).

Assim, em se tratando os esportes coletivos claramente de atividades de complexidade e exigência, torna-se um grande desafio pedagógico e didático o ensino e orientação da prática no âmbito da formação (Graça, 2013).

Desta forma, no âmbito do ensino e da formação desportiva, seja em esportes de caráter individual como em de caráter coletivo, fulcral é a função do treinador desportivo.

A atividade deste tem como missão principal o desenvolvimento físico, emocional, cultural e psicológico dos jovens atletas (Rezende, 2013), sendo que também é o agente motivador (Graça, 2013) da participação e continuidade destes jovens na prática do desporto (de Rose Junior, 2013).

Este profissional deve ter grande entusiasmo pela modalidade a qual treina, desfrutar da atividade de ensino e do contato com os jovens e acreditar no valor formativo que contribui ao desenvolvimento desportivo dos atletas (Ibáñez et al., 2013). Nos aspectos técnicos, tal profissional deverá ter domínio do conhecimento da realidade esportiva geral e local, das possibilidades pedagógicas que tal atividade oferece aos alunos, da modalidade desportiva que ensina e também um profundo *know how* sobre a realidade de cada atleta em formação (de Rose Junior, 2013).

O treinador da formação deve trabalhar no sentido de utilizar procedimentos que criem no atleta a efetiva e contínua reflexão sobre suas ações no campo de jogo (Rezende, 2013), desenvolvendo autonomia na tomada de decisão e tornando o jovem também responsável pela multilateralidade do processo desportivo. Além disso, o profissional deve trabalhar também as competências sociais dos jovens para a realização de um bom trabalho de grupo, acreditando no potencial desta atividade coletiva para o desenvolvimento desportivo (Graça, 2013). Ainda, o treinador deve ser um líder positivo, incentivando o aprendizado dos atletas sob sua égide, para que estes compartilhem das suas ideias e decisões a serem tomadas (Ibáñez et al., 2013), levando, por consequência, ao rendimento individual e coletivo.

É preciso ter o cuidado, entretanto, para que o profissional não apenas seja um mero informante de desempenho, mas também um desenvolvedor de conhecimentos no atleta (Rezende, 2013), para que este, por meio destes, atinja novos patamares de desempenho e goze do que alcançou por meio de seu esforço.

Também, devem ser sempre tornadas relevantes as possibilidades de evolução de cada atleta, com a atualização de habilidades e competências feitas pelo processo de formação (Garganta, 2013), para que se evite a

classificação dos jovens atletas fundadas em avaliações levianas e baseadas em defeitos e virtudes predeterminados.

Desta forma, e sendo o profissional referido anteriormente um agente fulcral no processo de formação, sua formação no sentido técnico é fundamental.

O treinador bem qualificado se torna o parceiro fundamental do progresso desportivo do jovem (Rezende, 2013), o que irá melhorar a qualidade do treino, bem como da formação e do desenvolvimento dos atletas. Além disso, por serem os responsáveis pela continuidade da prática desportiva dos jovens e pela permanência dos mesmos na prática (de Rose Junior, 2013), torna-se fundamental novamente a formação adequada. Tendo em vista que o desporto se desenvolve diariamente e novas técnicas e exigências surgem com frequências grandes, a formação de treinadores se situa em um sítio cimeiro, pois necessários são os treinadores qualificados e que respondam à estas exigências (Mesquita, 2013).

O treinador deve ser um indivíduo inquieto, que queira se atualizar cada dia a mais e complementar sua formação, o que levará o mesmo a dar treinamentos e processos de formação mais eficazes e, por consequência, venha a conseguir resultados competitivos melhores (Ibáñez et al., 2013). Nesta linha, o treinador deve se apoiar no conhecimento que se obtém das investigações científicas e do conhecimento prático da modalidade desportiva. Também, a posse de vivências desportivas específicas da especialidade desportiva que se ensina pode ser uma fonte estimulante de orientações e conhecimentos para guiar o aprendizado de outros (Casáis et al., 2009). Entretanto, se as experiências motrizes não tenham sido bem vividas e reflexionadas por parte dos praticantes, é possível também que isso se converta em uma perigosa influência. Por isso, mais uma vez se denota importante a adequada formação destes profissionais.

Todavia, o trabalho do treinador de formação é complexo (Mesquita, 2013). Pois, diferente do que ocorre em outros processos de ensino, seu trabalho é observado continuamente por outros agentes que intervêm no contexto desportivo - desportistas, pais, diretores, meios de comunicação, etc.

Ademais, seu trabalho também é avaliado semanalmente pelos sujeitos que intervêm de forma direta e indireta nos processos de treinamento cada vez que se disputa uma partida, com independência do objetivo que persiga sua intervenção, e, principalmente, convencê-los a permanecer nesta prática.

Não menos importante é a questão dos treinadores que foram praticantes da modalidade a ser ensinada. Inicialmente, ele não pode ser o ex-praticante no final de sua carreira desportiva que, carecendo de formação específica, é convidado por tradição a treinar os jovens como recompensa pelos muitos anos de dedicação ao seu clube e que se limita a aplicar sua experiência de antigo atleta e a organizar e dirigir sessões de treinamento, o que se denota em uma prática bastante comum atualmente (Casáis et al., 2009).

2.4.1. Da formação no futebol

Tendo sido tratado do âmbito da formação geral nos esportes de carácter coletivo, entra-se agora na seara da formação no escopo do futebol.

Se trata de uma modalidade de colaboração e oposição, cuja estrutura vem determinada por uma série de elementos formais ou indissociáveis (Sans Torrelles & Frattarola Alcaraz, 2001), de cuja forma de interação surgem o funcionamento do jogo - objetivos, fases, princípios, papéis e meios de jogo - caracterizado por um contexto de enorme incerteza que requer uma permanente adaptação e variabilidade tanto individual como coletiva em todos os aspectos (Morcillo Losa, 2007).

O futebol é um esporte de com alta fluidez por natureza, que requer que os jogadores sejam os tomadores de decisão em tempo integral (Harrison, 2009). Também, em se tratando de um esporte multifatorial, é premente que o atleta praticante deve ser capaz de fazer bem mais de uma coisa, o que afeta ainda mais a necessidade de uma boa capacidade de tomada de decisão (Morcillo Losa, 2007).

A formação de um futebolista (Carravetta, 2001) compreende o adiantamento das qualidades psicomotoras e coordenativas adquiridas na

infância e na adolescência. É representada, também, pelo desenvolvimento dos componentes físico, técnico, tático, mental e psicológico, somado às condições naturais que o indivíduo traz ao nascer, em seu código genético, tudo potencializado pelas atividades que ele realiza no meio social e cultural – mesmo que sem a intervenção consciente de pessoas.

A técnica do futebol, em particular, compreende os movimentos inerentes à habilidade complexa que o jogador tem de realizar em movimento quando ele está em contato com a bola (Leali, 1991).

Dentre alguns aspectos próprios do futebol, se destacam (Sans Torrelles & Frattarola Alcaraz, 2001) a existência de aspectos que devem ser dominados pelo jogador – técnica, tática, capacidades físicas e psicológicas – e que interagem entre si, e a participação de elementos compositores da situação de jogo – bola, companheiros, adversários, espaços, regras – e a forma como estes influenciam a tomada de decisão do jogador na aplicação dos aspectos anteriormente mencionados.

A técnica é o meio de execução de todos os processos táticos e estratégicos (Moreno Martínez et al., 2012), um procedimento ou uma série de procedimentos motores amplamente automatizados através de exercícios que permitem a prática desportiva de uma forma mais prática e econômica possível (Leali, 1991). Resumidamente, a técnica é uma ou algumas habilidades - ações que são executadas sem controle consciente - que permitem ao atleta realizar com grande facilidade os movimentos exigidos pelo esporte praticado.

A técnica no futebol é subdividida em *técnica fundamental* e *técnica aplicada* (Leali, 1991): a primeira diz respeito ao contato do homem com a bola, independentemente da fase de desenvolvimento do jogo; a segunda, todos os acontecimentos por meio dos quais a técnica fundamental possa ser expressa na forma mais rentável em relação ao desenvolvimento do jogo - a posição atual dos companheiros e dos adversários. Enquanto que a técnica fundamental deverá reagir principalmente com os princípios da mecânica pura e biofísica, a técnica aplicada deve recorrer também às habilidades psíquicas do indivíduo, sua capacidade de percepção e julgamento, à velocidade de suas reações, e ao seu espírito de valorização da realidade contingente.

A técnica no futebol apoia a tática, da decisão para a execução. Estes são os dois mais cruciais fatores no futebol. Toda a ação - execução - é precedida por uma decisão tática em respeito a qualquer situação momentânea de jogo. Logo, esta ideia deve prevalecer no treino (Moreno Martínez et al., 2012).

A tática e a técnica, aspectos que deverão ser sempre tratados de forma complementar e não em separado – para que se desenvolva de forma eficaz o atleta de futebol – (Harrison, 2009; Moreno Martínez et al., 2012), se relacionam por meio do uso efetivo de movimentos técnicos apropriados no momento certo para atingir um objetivo específico. A técnica é a execução do processo de tomada de decisão. Logo, a técnica - execução - é apoiada pela tática - tomada de decisão.

Em outro exemplo, e também utilizando outros aspectos do jogo, o jogador pensa - aspecto psicológico - sobre a decisão certa a ser tomada, para depois adicionar a técnica da ação para isso. Depois, ele precisa controlar a bola e depois realizar a próxima decisão - consciência tática. Todos cobrem os mesmos pontos, mas um é um pensamento, o seguinte, uma ação, e o último é uma ação - posteriormente tratada como habilidade - que resulta em uma decisão tomada. Neste caso, pode-se incluir também o aspecto físico também, pois a ação física do corpo assegura que a decisão resultante ocorra (Harrison, 2009).

Desta maneira, surge a importância do futebol de formação. Assim, importante caracterizá-lo e apresentar noções básicas e fundamentais do mesmo.

A formação desportiva é um processo que deve partir do conhecimento do sujeito motivo do ensino e do objeto de ensino – neste caso, o futebol - para a programação das distintas etapas formativas (Morcillo Losa, 2007). Trata-se de um cronograma que deve conter, fundamentalmente, uma ideologia predefinida e uma boa gestão de grupo, além de índice alto de trabalho (Moreno Martínez et al., 2012). Por fim, premente é a continuidade (Moreno Martínez et al., 2012) na aplicação destes princípios fundamentais para a

obtenção de resultados, bem como o estabelecimento de objetivos, princípios e bases (Morcillo Losa, 2007).

Pelas características inerentes ao futebol – por exemplo, a necessidade do atleta manter-se em equilíbrio durante o seu movimento e realizar gestos específicos ao mesmo tempo - a aquisição de uma gama de habilidades e competências que promova a educação física geral e específica dos treinados é consequência direta da prática da modalidade (Duprat, 2007), porquanto que se trata de uma prática física única na aprendizagem motora.

O foco no futebol de base cresceu desde o surgimento das implicações financeiras no ato de “encontrar futuras estrelas”, combinado com o crescimento das abordagens profissionais no que tange ao treinamento e a educação; fatos que encorajaram o apoio de pais, treinadores e administradores para com o de programas de desenvolvimento do futebol (Stratton et al., 2004).

Morcillo Losa (2007), elenca brevemente alguns pilares para a formação no futebol: sempre levar em consideração os processos de maturação e evolução; valorar os aspectos formativos; utilizar a educação como influência dos fatores do caráter; e realizar um planeamento multilateral na iniciação ao futebol.

Em relação à base de princípios para o treinamento de base – em que pese este se materialize em uma preparação para o desporto de alto rendimento futuro - Leali (1991) elenca uma série de fatores necessários para uma boa formação futebolística:

- Adequação etária: o conteúdo do processo de formação deve ser preparado adequadamente para cada faixa etária, não somente objetivando o melhoramento imediato da prestação desportiva específica;
- Multilateralidade: na preparação do principiante, os exercícios, preferencialmente na forma de jogos, deverão seguir a linha da multilateralidade ou da polivalência. Isto é, eles devem, para além dos treinos típicos da disciplina desportiva única, fazer os jovens adquirirem um repertório de experiências motoras o mais amplo possível. O termo ‘multilateral é de ser compreendido como a multiplicidade de experiências

motoras, sejam específicas ou gerais, mirando criar as premissas necessárias para alcançar um futuro de níveis elevados de rendimento esportivo;

- Progressividade e aplicação gradativa da carga de trabalho: um erro no treinamento plural dos jovens, com o fim de obter um desenvolvimento imediato da prestação, é utilizar súbitas cargas de trabalho muitíssimo elevadas. O excesso de solicitações psicológicas e físicas porta alto estresse e lesões de vários tipos que diminuem a prestação, ao invés de aumentá-la. Enquanto isso, um aumento gradual e progressivo da carga de trabalho, com altas e baixas de carga, facilita e determina, de certa forma, o fenômeno da super compensação. Construir para a prestação futura de alto nível e não para obter sucessos em ritmo acelerado deve ser o objetivo fundamental do treinamento de formação;
- Motivação: é extremamente importante que um instrutor saiba estabilizar o plano didático, ou melhor, reforçar a motivação dos miúdos pelo jogo de futebol e pela atividade de treinamento. É fundamental a formulação de atividades lúdicas, atraentes, que provoquem em todos os participantes qualquer experiência de sucesso.

Para atender os princípios da aprendizagem do futebol tecnicamente bem jogado e, além disso, aprender mais que futebol, é necessário assumir procedimentos que levem o aluno a compreender as próprias ações. Isso não ocorre apenas pela boa vontade dos professores ou por obra do acaso. São necessárias técnicas pedagógicas para produzir compreensão sobre as ações práticas (Freire, 2006).

O futebol de base, em um aspecto mais organizacional e estrutural, possui os seguintes pilares que o estruturam, e que, por consequência, o levam a uma efetiva formação integral (Morcillo Losa, 2007), são os seguintes: criar o gosto da prática pela criança, desenvolvimento da motricidade, a seleção de talentos, o desenvolvimento técnico-tático, desenvolvimento de caráter, a fomentação de hábitos, correção de erros e o incentivo ao espírito competitivo – não o de vencer a qualquer custo.

A etapa formativa dentro da modalidade do futebol – pelo menos na forma mais conhecida e relativamente estruturada – será realizada dentro das chamadas *Academias*, ou seja, centros de formação de atletas, localizados em escolas, clubes de futebol, ou outras entidades.

As principais aspirações de uma Academia (Stratton et al., 2004) – no âmbito da estrutura dos clubes – são de formar atletas prontos para jogar na equipe principal, ou, ao menos, gerar fontes de renda com a venda destes ‘ativos de mercado’ – no caso em tela, os próprios jogadores. Ainda existe a preocupação com uma formação global destes indivíduos, no aspecto educacional, acadêmico e psicológico, com o objetivo de formar não apenas jogadores, mas também cidadãos para a entrada destes na sociedade.

Além disso, a identificação de jovens jogadores também se tornou uma preocupação central dos clubes em todos os níveis do esporte profissional (Nesti & Sulley, 2015), bem como para órgãos governamentais nacionais e internacionais.

Por fim, e já em um âmbito de participação e desenvolvimento do esporte nos mais variados sítios, o futebol de base deve ter como objetivo também a difusão do jogo para o maior número possível de pessoas, sem distinção de qualquer tipo (Avry et al., 2015).

2.4.1.1. Do futebol de formação no brasil

Em meio à liberdade propiciada pelas brincadeiras infantis tradicionais se deu o processo de aprendizagem do futebol no Brasil (Scaglia, 1999). Assim, por um longo período, pode se dizer que esta foi a única maneira de se aprender a jogar no país, e que, por conseguinte, tornou o brasileiro um dos melhores praticantes do mundo, possuindo uma maneira totalmente particular de praticar o esporte.

Entretanto, o Brasil, ainda que referência de qualidade de jogadores, passa longe de ser exemplo quando o quesito é organização e gestão (Lobato et al., 2012). Isto se reflete principalmente na formação de jovens atletas, em que os clubes demonstram falta de habilidade gerencial, e ainda não

vislumbraram a importância das academias de formação em relação à formação de equipes competitivas e qualificadas em longo prazo.

Pesquisas já realizadas indicam que a maioria dos clubes não possui orçamento mensal definido, que são poucas as vezes em que existe gestão integrada entre futebol de base e futebol profissional, que não há autonomia de gestão, não existindo uma metodologia de qualidade a ser seguida na formação das bases, que a maioria dos clubes focam em resultados em curto prazo e que, na maioria dos clubes, não existe uma padronização dos processos desde a captação à chegada ao elenco profissional (Pedroza Júnior & Kohl, 2013).

3. METODOLOGIA

Depois da apresentação do tema, da revisão de literatura, das questões e dos objetivos do presente trabalho, agora será demonstrada a sua metodologia.

A metodologia, segundo (Magalhães, 2005), é o estudo ou a ciência do caminho, e a pretensão é que este seja uma trilha racional para que se facilite o conhecimento. Além disso, este servirá, possivelmente, como guia para que diversas pessoas o percorram, ou seja, para que possa ser seguido repetidamente.

Destarte, importante compreender o significado do vocábulo *pesquisa*. Para García Pereyra (2012), a pesquisa se denota como:

“(...) um conjunto de feitos que se analisam para ser comprovados cientificamente seguindo certos métodos estabelecidos pela ciência, para evitar subjetividades e erros de interpretação na geração de um conhecimento novo que vá repercutir em benefício da sociedade.” (García Pereyra, 2012, p. 121)

Para Boaventura (2009), complementando a definição acima, a pesquisa é a busca sistemática de solução de um problema não resolvido ou resolvível.

A pesquisa envolve a solicitação de informações de pessoas a respeito delas mesmas, e possui como meta final permitir aos pesquisadores uma generalização a respeito de uma população, fazendo um estudo somente de uma parcela dela mesma (Rea & Parker, 2000).

Boaventura (2009) classifica a pesquisa por vários aspectos, como, por exemplo, *fundamental* ou *aplicada*, no que diz respeito à sua natureza:

- *Fundamental* é a investigação que procura aumentar o conhecimento sobre o homem, a natureza e a própria humanidade. É aquela que faz crescer o patrimônio comum da ciência pela descoberta de leis e efeitos;
- *Aplicada* é a investigação que busca resolver ou encaminhar determinados problemas. Desta forma, se geram soluções a problemas de ordem específica.

Assim, classificamos, inicialmente, a presente pesquisa como *aplicada*, pois se deseja obter uma resposta para um problema específico: verificar a utilização de mecanismos organizacionais na montagem estrutural e

metodológica das academias de formação dos clubes de futebol.

Em outro aspecto, qual seja, quanto aos objetivos, Severino (2007) qualifica a pesquisa como *exploratória* ou *explicativa*:

- *Exploratória* é a pesquisa que busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando, assim, um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Na verdade, ela se caracteriza como uma preparação para a pesquisa *explicativa*;
- *Explicativa* é aquela pesquisa que, além de registrar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos quantitativos.

O presente trabalho, desta forma, se caracteriza como *exploratório*, visto que o seu objetivo é a verificação do uso de mecanismos organizacionais na montagem estrutural e metodológica das academias de formação dos clubes de entrevistados. Para isso, foi necessário tomar conhecimento da realidade e das convicções organizacionais destas entidades.

Para que seja realizada uma pesquisa, necessária se faz a utilização de um método, classificado por Marconi & Lakatos (2009b) da seguinte forma:

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (Marconi & Lakatos, 2009, p. 46)

Importante também trazer aqui a definição apresentada por Magalhães (2005) para *método científico*, qual seja:

“Quando se usa a expressão ‘método científico’, o que quer se designar é, geralmente, a estrutura da parte do processo de conhecimento em que são elaboradas e testadas hipóteses que dizem respeito à ciência.” (Magalhães, 2005, p. 226)

Por fim, Severino (2007) e Marconi & Lakatos (2009a) ainda qualificam a abordagem da pesquisa como *quantitativa* ou *qualitativa*, sendo que a primeira se limita à expressão de uma relação funcional de causa a efeito que só pode

ser medida como uma função matemática, enquanto que a segunda emprega aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Para este trabalho, foi adotada a abordagem *qualitativa*, tendo em vista que as informações coletadas não se caracterizam por unidades numéricas, e, desta forma, não podem ser analisadas por meio de ciência estatística.

A presente pesquisa, logo, se caracteriza como uma sendo *aplicada, exploratória e qualitativa*.

3.1. Participantes

Foram escolhidos seis clubes profissionais de futebol localizados no estado do Rio Grande do Sul, todos com academias de formação constituídas.

Atualmente, cinquenta e três clubes¹ se encontram federados e participantes em competições de base junto à Federação Gaúcha de Futebol. Desta forma, as seis entidades escolhidas para a pesquisa foram selecionadas a partir do quadro federado ativo dentro da entidade reguladora do futebol no Rio Grande do Sul.

Desta forma, os clubes escolhidos foram selecionados com o objetivo de realizar uma representação adequada das realidades diversas de entidades formadoras no Rio Grande do Sul. As entidades referidas foram classificadas em três grupos de representação, com a finalidade da realização de paralelos interna e externamente em relação aos mesmos.

¹ Tal número se materializa de acordo com o levantamento dos clubes participantes das competições de base organizadas e já encerradas pela Federação Gaúcha de Futebol em 2015, bem como das competições de base iniciadas e organizadas pela mesma Federação no ano de 2016. Os links para acesso dos resultados das competições se encontram nas Referências Bibliográficas desta investigação.



Figura 2 - Mapa do Estado do Rio Grande do Sul, com posição do mesmo dentro do Brasil em segundo plano

Por conta da grande quantidade de clubes formadores dentro do território brasileiro, e, por conseguinte, da dificuldade de acesso e premência de tempo, a opção realizada foi a de aplicar a pesquisa dentro de um território mais reduzido, mas relevante para fins de pesquisa. Ainda, o estado do Rio Grande do Sul é o de residência e local de intervenção do autor.

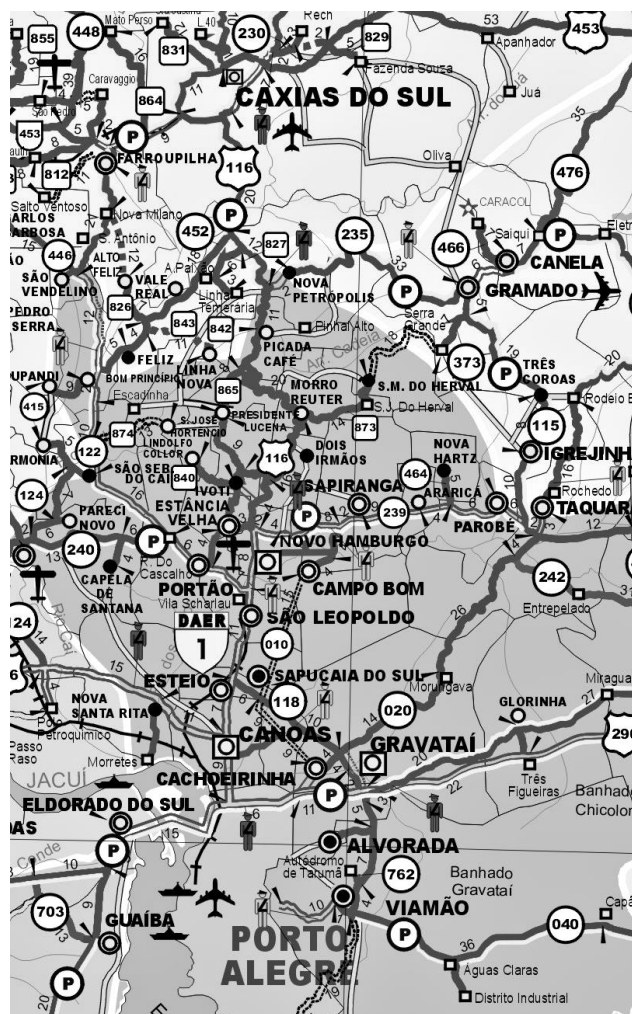


Figura 3 - Figura 3 – Região pesquisada, com destaque para as cidades de Porto Alegre, Alvorada, Eldorado do Sul, Igrejinha e Caxias do Sul, onde as visitas foram realizadas

Os clubes entrevistados foram selecionados com base nos seguintes critérios: (i) *relevância*, com a separação de grupos feita de acordo com a importância dos mesmos dentro do território rio-grandense, (ii) *capacidade estrutural*, o que evidencia ainda mais a classificação dentro do grupo de pesquisa.

Com base nos critérios acima, bem como da disponibilidade dos clubes, foram selecionados: o *Sport Club Internacional* e o *Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense* – participantes enquadrados no grupo 1 -, o *Esporte Clube Juventude* e o *Esporte Clube São José* – participantes enquadrados no grupo 2 -, o *Esporte Clube Cruzeiro* e o *Esporte Clube Igrejinha* – participantes

enquadrados no grupo 3.

Em todas as entidades participantes, foi realizada uma visita ao seu Centro de Treinamentos, com exceção ao Esporte Clube Cruzeiro, que não possuía disponibilidade no momento da visita.

Também, em todos os clubes, foi realizado questionário junto ao coordenador responsável pela academia de formação. No Quadro 1, se apresentam os perfis dos entrevistados:

Grupo	1		2		3	
Clube	<i>Sport Club Internacional</i>	<i>Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense</i>	<i>Esporte Clube Juventude</i>	<i>Esporte Clube São José</i>	<i>Esporte Clube Cruzeiro</i>	<i>Esporte Clube Igrejinha</i>
Identificação	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	40 anos	49 anos	50 anos	33 anos	31 anos	49 anos
Formação Acadêmica	Graduação em Administração de Empresas. Pós-graduação em Marketing Esportivo e pós-graduação em Ciência Aplicada ao Futebol	Graduação em Matemática e graduação em Análise de Sistemas	Graduação em Educação Física	Graduação em Serviço Social	Graduação em Educação Física	Graduação em Análise de Sistemas

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Com relação à caracterização dos gestores entrevistados, alguns apontamentos se fazem necessários:

- Dos seis profissionais entrevistados, todos são do sexo masculino – ou seja, um percentual de 100%;
- A variação etária dos entrevistados é de 19 anos, sendo que o mais jovem dos inquiridos possuía 31 anos de idade, e o mais velho 50 anos de idade, na data da entrevista. A média de idade do grupo pesquisado se denota em 42 anos;
- De todos os profissionais entrevistados, apenas um – Q1 – possui

formação acadêmica específica para a área do Futebol. Entre os cinco restantes, curiosamente, dois possuem formação em Análise de Sistemas – Q2 e Q6 - além de um com formação em Serviço Social – Q4. Os últimos dois – Q3 e Q5 – possuem formação na área da Educação Física, sem especificidade no meio do Futebol.

3.2. Recolha dos dados

Para Marconi & Lakatos (2009b), a recolha dos dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.

Segundo Fachin (2006) coleta de dados deve ser efetuada diretamente na fonte de informações, com o objeto de estudo, ou seja, diretamente com o indivíduo sobre o qual recai a amostragem.

Os dados gerados pelo processo devem ser apresentados em um formato claro e compreensível (Rea & Parker, 2000).

Marconi & Lakatos (2009b) apresentam, como técnicas de recolha de dados, os seguintes métodos: *documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.*

Para o presente trabalho, foi utilizado o método do questionário, apresentado, caracterizado e justificado a seguir.

3.2.1. Questionário

O questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a um certo de pessoas, com o intuito de se coletar informações (Fachin, 2006). Este instrumento é formado por uma série ordenada de perguntas a serem respondidas por escrito (Marconi & Lakatos (2009b).

Ele pode ser diferenciado em duas partes principais (Dieterich, 1999), quais sejam, o *cabeçalho* e o *corpo*. Assim, se caracterizam:

- O *cabeçalho* deve constar dos seguintes elementos: 1) a identificação

do ente responsável pela pesquisa; 2) a data de aplicação; 3) uma breve informação sobre a temática da pesquisa; 4) a afirmação de anonimato dos dados; 5) o agradecimento por sua cooperação; 6) a instrução que deve indicar onde marcar as respostas, assim como o tempo médio da solução do questionário;

- O *corpo* está composto pelas perguntas. A quantidade de perguntas e a sua estruturação no questionário estão determinadas pelos interesses de conhecimento do pesquisador ou pelas hipóteses que pretende verificar.

Ao se elaborar um questionário (Fachin, 2006), deve-se levar em conta o seu propósito. Desta forma, o questionário somente produzirá resultado satisfatório se o pesquisador atender a duas condições indispensáveis: dominar o assunto e possuir conhecimentos necessários de metodologia da pesquisa.

Marconi & Lakatos (2009b) indicam também que a elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade.

De acordo com Rea & Parker (2000), o processo de elaboração do questionário se encontra na essência da pesquisa.

Por fim, Marconi & Lakatos (2009b) e Fachin (2006) classificam as perguntas de um questionário, quanto à forma, da seguinte maneira:

- *Abertas*: são aquelas que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões, que dão condição ao pesquisado de discorrer espontaneamente sobre o que está se questionando;
- *Fechadas*: aquelas que o informante escolhe sua resposta entre um número determinado de opções. São aquelas em que o pesquisado é direcionado para as alternativas já estruturadas;
- *De múltipla escolha*: são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto;
- *De estimação ou de avaliação*: consistem em emitir um julgamento

através de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item. As respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente;

No questionário elaborado para este trabalho, foram elaboradas perguntas *fechadas*, *de múltipla escolha* e *de avaliação*.

3.2.1.1. Aplicação do questionário

Rea & Parker (2000) classificam o estilo de aplicação do questionário nas seguintes categorias:

- *Pesquisas pelo correio*: aquelas que são realizadas por meio de envio e retorno do questionário pelo meio postal;
- *Pesquisas pelo telefone*: aquelas realizadas por meio telefônico, com entrevista pessoal;
- *Entrevistas pessoais*: aquelas realizadas presencialmente, com o pesquisador e entrevistado aplicando e respondendo, respectivamente, às perguntas *in loco*.

Na aplicação do questionário, necessário é o esmero havido nos passos anteriores da pesquisa (Dieterich, 1999).

Para o presente questionário, foi escolhida a *entrevista pessoal* para todos os participantes.

A aplicação do questionário realizado para o presente estudo foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2016, sendo que a ordem das visitas seguiu a disponibilidade dos entrevistados e dos clubes.

O primeiro gestor a ser questionado foi o representante do *Esporte Clube São José*, no Estádio Passo da Areia, em Porto Alegre, no dia 17 de fevereiro de 2016. A aplicação do questionário teve uma duração aproximada de vinte minutos.

A visita seguinte foi realizada no dia 19 de fevereiro de 2016, com o gestor do *Esporte Clube Juventude*. A visita, de forma semelhante à primeira,

foi realizada no Estádio Alfredo Jaconi, sede do clube, na cidade de Caxias do Sul. Esta aplicação teve duração de cerca de uma hora, sendo que o investigador visitou alguns setores da academia de formação do clube.

A terceira visita foi realizada no dia 27 de fevereiro de 2016, com o presidente e também gestor da academia de formação do *Esporte Clube Igrejinha*, no Estádio Alberto Carlos Schwinglen, também sede do clube, na cidade de Igrejinha. A aplicação deste questionário levou cerca de quarenta minutos.

O quarto gestor a ser questionado foi o do *Sport Club Internacional*, no dia 29 de fevereiro de 2016, junto ao gestor das academias de formação do clube, no Centro de Treinamento do Internacional, na cidade de Alvorada, Região Metropolitana de Porto Alegre. Esta aplicação de questionário durou cerca de quinze minutos.

A quinta visita – que levou cerca de trinta minutos - foi realizada junto ao gestor do *Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense*, no dia 4 de março de 2016, também responsável pelas academias de formação do clube, no Centro de Treinamento Hélio Dourado, na cidade de Eldorado do Sul, também na Região Metropolitana de Porto Alegre.

A sexta e última aplicação do questionário – e a mais breve, durando cerca de cinco minutos - também foi realizada no dia 4 de março de 2016, com o gestor responsável pela academia de formação do *Esporte Clube Cruzeiro*. Por falta de disponibilidade no dia, o questionário foi tomado no Bourbon Shopping Ipiranga, na cidade de Porto Alegre.

Todos os questionários foram aplicados presencialmente, utilizando-se de papel e caneta, e com o pleno consentimento de todos. O questionador apenas tirava pequenas dúvidas relativas ao significado das perguntas e respondia questões relativas à forma e conteúdo do questionário.

A aplicação foi feita com a disponibilização do instrumento de questionário em papel, e com o fornecimento de caneta para o entrevistado, sendo que, em todos os casos, este respondeu.

Todos os gestores questionados receberam o autor deste trabalho de forma solícita e gentil, sendo que em todas as visitas ocorreram conversas

informais e agradáveis tanto com relação ao conteúdo do trabalho quanto de assuntos diversos.

3.3. Análise dos dados

Tendo sido realizadas as visitas e aplicados os questionários, necessária se faz a análise dos dados obtidos, para que se obtenham as respostas às questões da pesquisa.

A análise dos dados, segundo Marconi & Lakatos (2009b) é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.

Teixeira Barth (2003) compreende que a análise de dados se configura numa fase importante no empreendimento das Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo, no campo de estudos de Desenvolvimento, Gestão e Organizações.

O produto de um estudo de caso é formatado pelos dados colecionados e pela análise que acompanha o processo integralmente (Merriam, 1988). Flick (2007) e Merriam (1988), destacam, dentre algumas categorias de análise de conteúdo, a *análise etnográfica*, *análise narrativa*, *análise fenomenológica*, *método narrativo constante*, *análise de conteúdo* e *indução analítica*.

Para este trabalho, foi escolhida a *codificação e caracterização*, a ser apresentada e justificada a seguir.

3.3.1. Análise de conteúdo

Moraes (1999) define a *análise de conteúdo* como um instrumento de análise, com a função de descrever e interpretar o conteúdo de toda uma classe de documentos e textos.

Bardin (1977), por sua vez, define a *análise de conteúdo* como um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos de extrema diversificação, sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Sua intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção.

Segundo Moraes (1999), essa análise auxilia a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas.

A *análise de conteúdo* possui duas funções, indissociáveis ou não, conforme Bardin (1977):

- *Heurística*: onde a *análise de conteúdo* irá enriquecer a tentativa exploratória, fazendo crescer a possibilidade da descoberta;
- *Confirmatória*: onde hipóteses, sob a forma de questões ou afirmações provisórias, servindo como diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de confirmação ou informação. Em suma, é a análise de conteúdo para servir de prova.

Percebe-se, por todas as informações trazidas anteriormente, que o *questionário* aplicado está encaixado no sentido *confirmatório*, tendo em vista que as categorias já estão previamente definidas, justificando-se, assim, o uso da *análise de conteúdo*. Entretanto, é possível que, caso se caracterizem novas categorias de acordo com os resultados apresentados, tal investigação tenha caráter *heurístico*.

Com relação ao método da análise de conteúdo, Moraes (1999) divide seu funcionamento em cinco etapas distintas, elencadas da seguinte maneira:

- Preparação das informações;
- Unitarização;
- Categorização;
- Descrição;
- Interpretação.

As primeiras três etapas – *preparação das informações*, *unitarização* e *categorização* – serão apresentadas e explanadas dentro deste capítulo. As etapas restantes – *descrição* e *interpretação* – estarão situadas no capítulo 4, qual seja, da apresentação e discussão dos resultados.

3.3.1.1. Preparação das informações

Conforme Moraes (1999), o processo de *preparação das informações* é separado em duas etapas, que consistem em:

- Identificar as diferentes amostras de informação que serão postas em análise;
- Iniciar o processo de codificação dos materiais, estabelecendo um código que possibilite a identificação rápida de cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados.

Conforme Marconi & Lakatos (2009b), o processo de codificação é a técnica operacional que é utilizada para categorizar os dados que se relacionam. Este processo, segundo Flick (2007), possui o objetivo de comparar dados e casos, e pode ser muito flexível.

Se estabeleceu, para este trabalho, um código identificador dos entrevistados, para que fossem identificados em relação aos dados obtidos. Por exemplo, o Sport Club Internacional foi identificado como E1, e assim sucessivamente.

3.3.1.2. Unitarização

Segundo Moraes (1999), o processo de *unitarização* é um processo dividido nas seguintes etapas:

- A releitura cuidadosa dos materiais, para a definição das *unidades de análise*: aqui, a natureza das *unidades de análise* será definida pelo pesquisador, seja por palavras, frases, temas ou os próprios documentos;
- A releitura de todos os materiais, para a identificação, neles, das referidas *unidades de análise*: desta forma, se codifica cada unidade, e se estabelecem ou não códigos adicionais;
- O isolamento das *unidades de análise*: as *unidades de análise* ficam isoladas, para que possuam um significado completo em si próprias, embora possam perder um pouco de informações no que diz respeito ao contexto global;

- A definição das unidades de contexto: a unidade de contexto é uma unidade mais ampla que a de análise, servindo como de referência à segunda, fixando limites para interpretá-la. As unidades de contexto se justificam pois, ainda que se possa dividir mensagens em *unidades de análise*, sempre se perderá uma porção de significados. Assim, se torna importante retornar ao contexto de onde cada *unidade de análise* se deriva, assim, se explorando seu significado de forma mais completa.

Quando já identificadas e codificadas as *unidades de análise*, segue-se para a *categorização*, que será explicada no próximo item.

3.3.1.3. Categorização

Moraes (1999) define a categorização como um procedimento de agrupamento de dados, levando em consideração a parte comum existente entre eles. A classificação pode ser feita por semelhança ou por analogia, de acordo com critérios estabelecidos anteriormente ou definidos durante o processo.

Assim, as *unidades de análise* segundo Bardin (1977), para serem válidas, devem ser reunidas apresentando as seguintes características:

- *Exclusão mútua*: por exclusão, cada *unidade de análise* só estará situada em uma categoria;
- *Homogeneidade*: a categoria será organizada por apenas um princípio de classificação;
- *Pertinência*: a categoria deverá estar de acordo com os materiais analisados, ao embasamento teórico e às questões e objetivos do trabalho;
- *Objetividade e fidelidade*: a codificação de todo material deve ser feita da mesma forma, seguindo os mesmos critérios de categorização e sem alterar os dados obtidos;
- *Produtividade*: as categorias deverão gerar resultados úteis, inferências, hipóteses e dados exatos.

Por fim, de acordo com Moraes (1999), a *categorização* se constitui em

uma operação de classificação dos elementos seguindo critérios predeterminados. Ela irá facilitar a análise das informações, mas deverá estar fundamentada na definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo.

Neste estudo, a categorização das perguntas foi realizada previamente, de acordo com o grupo de questões, objetivos e também na revisão de literatura.

Foram definidas cinco categorias, com a última contendo duas subcategorias:

- Categoria A: Objetivos;
- Categoria B: Estratégias;
- Categoria C: Missão e Visão;
- Categoria D: Cultura Organizacional;
- Categoria E: Prioridades;
- Subcategoria E1: Prioridades no desenvolvimento e aplicação da metodologia;
- Subcategoria E2: Prioridades na avaliação de desempenho de profissionais, gestores e atletas.

3.3.1.3.1. Categoria A – Objetivos

A categoria A tem como escopo a verificação do nível de estabelecimento, acompanhamento e observação de objetivos como base do desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho, da avaliação dos profissionais treinadores e gestores e dos atletas das academias de formação analisadas. Todas as perguntas desta categoria – totalizando três - foram elaboradas com respostas estabelecendo níveis, da menor para a maior intensidade.

Unidades de contexto: frequência, estabelecimento, objetivos, metodologia, alcance, avaliação, profissionais gestores e treinadores, atletas da formação.

Unidades de registro: muito baixa, muito pequena, baixa, pequena, média,

regular, alta, grande, muito alta, muito grande.

3.3.1.3.2. Categoria B – Estratégias

A categoria B tem como objetivo analisar a frequência na qual os clubes se utilizam da elaboração de estratégias para a gestão operacional das academias, bem como da relevância do seguimento destas estratégias para avaliação dos profissionais gestores e treinadores das academias. Da mesma forma que a primeira categoria, as perguntas nesta elencadas – duas – foram elaboradas com respostas estabelecendo níveis, também da menor para a maior intensidade.

Unidades de contexto: frequência, elaboração, estratégias, gestão operacional, academia de formação, relevância, seguimento correto, profissionais gestores e treinadores.

Unidades de registro: muito baixa, muito pequena, baixa, pequena, média, regular, alta, grande, muito alta, muito grande.

3.3.1.3.3. Categoria C – Missão e Visão

Na categoria C, o objetivo foi o de verificar a influência da missão e visão dos clubes entrevistados em alguns aspectos da academia de formação. Verificou-se sobre a influência destes dois aspectos no desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho, no treinamento e avaliação dos profissionais treinadores e gestores, e do treinamento e avaliação dos atletas que se encontram na academia. As três questões integrantes deste questionário foram elaboradas, similarmente às categorias anteriores, com respostas de nível, da menor para a maior intensidade.

Unidades de contexto: influência, missão e visão, desenvolvimento e aplicação, metodologia, treinamento e avaliação, profissionais gestores e treinadores,

atletas, academia de formação.

Unidades de registro: muito pequena, pequena, média, grande, muito grande.

3.3.1.3.4. Categoria D – Cultura Organizacional

A categoria D teve como meta observar a influência da cultura organizacional dos clubes questionados com relação a alguns aspectos das academias de formação. Foi questionada a influência de tal característica no desenvolvimento da metodologia formativa, no estabelecimento de objetivos e de estratégias das academias. Da mesma forma que nas categorias supracitadas, as questões aplicadas – totalizando três – tiveram como alternativas de resposta caracterizadas por níveis de intensidade, do menor para o maior.

Unidades de contexto: influência, cultura organizacional, desenvolvimento e aplicação, metodologia, estabelecimento de objetivos, desenvolvimento da estratégia.

Unidades de registro: muito pequena, pequena, média, grande, muito grande.

3.3.1.3.5. Categoria E – Prioridades

A última categoria, a E, tem por objetivo observar o rol de prioridades dos clubes no processo de formação. Neste sentido, foram realizadas duas perguntas, estruturadas com respostas em ordem hierárquica, com a opção 1 a ser apontada como o aspecto mais importante, e a 4 como o aspecto menos importante.

Tal categoria é subdividida em duas partes, quais sejam, prioridades no desenvolvimento e aplicação da metodologia, e critérios de avaliação dos profissionais gestores e treinadores, bem como atletas das academias de formação.

Unidades de contexto: ordem hierárquica de importância, aspectos, critérios de avaliação, desenvolvimento e aplicação da metodologia, avaliação dos profissionais gestores e treinadores e atletas.

Unidades de registro: preparação dos atletas para carreira profissional, preparação dos atletas para competições de base, negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes, preparação dos atletas no viés educacional e pessoal.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, a análise de conteúdo que teve início no capítulo anterior terá sua continuidade. Assim, serão realizadas as duas últimas etapas da mesma, quais sejam, a descrição, interpretação e discussão com a literatura. Essa etapa da investigação será desenvolvida a partir das informações recolhidas das respostas obtidas através do questionário submetido ao grupo investigado.

4.1. Procedimento analítico

Se terá como base as unidades de análise apresentadas, nas categorias e nos grupos criados para fazer tais atividades. Em todas as categorias, serão apresentados os dados obtidos, com as respostas correspondentes e a consequente discussão dos mesmos em conjunto com a literatura pertinente.

Será apresentada uma análise separada pelos grupos referidos dentro de cada categoria, buscando a existência de semelhanças e diferenças entre os grupos, dentro dos grupos e no total de questionados. As conclusões obtidas serão a base, em conjunto com a revisão de literatura, para que se possa chegar às respostas aos questionamentos iniciais deste trabalho no próximo capítulo.

4.2. Análise das categorias

Neste segmento, serão analisadas as categorias de questionados que serão apresentadas doravante.

O autor da investigação classificou três grupos distintos para a aplicação do questionário desenvolvido. Os critérios utilizados foram o sucesso competitivo recente e a capacidade financeira dos clubes, o que não afeta diretamente as características organizacionais de suas academias de formação.

Segue o Quadro 2 com os grupos correspondentes:

Grupo	1		2		3	
Clube	<i>Sport Club Internacional</i>	<i>Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense</i>	<i>Esporte Clube Juventude</i>	<i>Esporte Clube São José</i>	<i>Esporte Clube Cruzeiro</i>	<i>Esporte Clube Igrejinha</i>
Identificação	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6

Quadro 2 - Identificação dos questionados

Desta maneira, o Grupo 1 se constitui dos questionados Q1 e Q2, o Grupo 2, dos questionados Q3 e Q4, e o Grupo 3, dos questionados Q5 e Q6. Para facilitação da leitura, os questionados serão mencionados por meio de suas siglas de identificação.

4.3. Tarefa descritiva

A atividade de pesquisa consistiu na aplicação de questionário, desenvolvido pelo investigador e orientadores, feita presencialmente com os gestores responsáveis pelas academias de formação pesquisadas.

Foram realizadas onze perguntas de múltipla escolha, separadas em quatro categorias de questões, bem como duas questões nas quais foi solicitada a enumeração de prioridades em ordem hierárquica.

Abaixo, seguem as questões aplicadas, e organizadas pelas categorias correspondentes e mencionadas acima:

Objetivos:

- Pergunta 1: Frequência do estabelecimento de objetivos relativos ao desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho formativo;
- Pergunta 2: Relevância do alcance de objetivos predeterminados para a avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação;
- Pergunta 3: Relevância do alcance de objetivos predeterminados para a avaliação dos atletas da academia de formação.

Estratégias:

- Pergunta 4: Frequência da elaboração de estratégia(s) para a gestão operacional da academia de formação;
- Pergunta 5: Relevância do seguimento correto da(s) estratégia(s) determinadas na avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação.

Missão e Visão:

- Pergunta 6: Influência da missão e visão do clube no desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho formativo;
- Pergunta 7: Influência da missão e visão do clube no treinamento e avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação;
- Pergunta 8: Influência da missão e visão do clube no treinamento e avaliação dos atletas da academia de formação.

Cultura Organizacional:

- Pergunta 9: Influência da cultura organizacional do clube no desenvolvimento e aplicação da metodologia de formação;
- Pergunta 10: Influência da cultura organizacional do clube no estabelecimento de objetivos na formação (se houver o estabelecimento de objetivos);
- Pergunta 11: Influência da cultura organizacional do clube no desenvolvimento de estratégia de formação (se houver o desenvolvimento de estratégia).

Prioridades:

- Pergunta 12: Enumere, em ordem hierárquica de importância, do mais ao menos importante, os aspectos levados em consideração no desenvolvimento e aplicação da metodologia da academia de formação – 1 para o mais importante, e 4 para o menos importante;
- Pergunta 13: Enumere, em ordem hierárquica de importância, os

critérios de avaliação do desempenho dos atletas e profissionais treinadores e gestores da academia de formação – 1 para o mais importante, e 4 para o menos importante.

A análise dos resultados e a interpretação dos mesmos será realizada por categorias de questões. Dentro destas, serão analisados os grupos – interna e externamente – e se buscará encontrar tendências, diferenças e características comuns.

Em conjunto a isto, será feita uma discussão, novamente, a partir de cada categoria de questões, em conjunto com a literatura correspondente à pesquisa.

4.4. Interpretação dos Resultados e Discussão com a Literatura

4.4.1. Objetivos

Na categoria presente, o objetivo foi a verificação do nível de estabelecimento, acompanhamento e observação de objetivos como base do desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho, da avaliação dos profissionais treinadores e gestores e dos atletas das academias de formação analisadas.

Para fins de facilitar a leitura, transcrevem-se aqui as perguntas realizadas para todos os grupos, sempre na mesma sequência e com as mesmas opções de resposta:

- Pergunta 1: Frequência do estabelecimento de objetivos relativos ao desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho formativo;
- Pergunta 2: Relevância do alcance de objetivos predeterminados para a avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação;
- Pergunta 3: Relevância do alcance de objetivos predeterminados para a avaliação dos atletas da academia de formação.

4.4.1.1. Grupo 1

Relativamente à pergunta 1, a resposta tanto de Q1 quanto Q2 foi igual: que a frequência de estabelecimento de objetivos indicada é *muito alta*.

Com relação à pergunta 2, diferentemente da primeira questão, foram obtidas respostas diversas – enquanto Q1 considerou como *muito grande*, Q2 apontou a relevância do alcance destes objetivos como *grande*.

Por fim, na pergunta 3, também como na pergunta 2, afirmações diferentes foram recolhidas: enquanto para Q1 a relevância do alcance de objetivos é *grande*, para Q2 ela é *muito grande*.

4.4.1.2. Grupo 2

Em que pese à pergunta 1 da presente categoria, e igualmente ao primeiro grupo, as respostas foram iguais: tanto Q3 como Q4 indicaram a frequência do estabelecimento de objetivos como *muito alta*.

Em relação à pergunta 2, também respostas iguais: Q3 e Q4 consideraram relevância do alcance dos objetivos assignados como *muito grande*.

Já na pergunta 3, Q3 e Q4 apresentaram, embora diversas, respostas semelhantes: Q3 apontou relevância do alcance de objetivos como *muito grande*, enquanto Q4 como *grande*.

4.4.1.3. Grupo 3

Relativamente à questão 1, respostas semelhantes: tanto Q5 quanto Q6 apontaram a frequência do estabelecimento de objetivos como sendo *regular*.

Na questão 2, os questionados apresentaram respostas diversas: Q5 considerou a relevância do alcance dos objetivos como *média*, já Q6 apontou como *grande*.

Por fim, na terceira questão, também respostas diferentes: Q5 apontou a relevância do alcance de objetivos como *grande*, enquanto Q6 considerou

como *média*.

4.4.1.4. Análise e Discussão com a Literatura

O estabelecimento de objetivos é uma estratégia que pode facilitar a direção de atletas, e pode agir como um catalisador do desempenho (Singh, 2013). A mensuração da performance no desporto fornece direção para aqueles que o praticam.

Todos os tipos de objetivos podem ser efetivos no aumento da performance e afetar positivamente o comportamento do atleta (Weinberg, 2010) e para que se existam consequências motivacionais positivas no treino e na competição, é necessário que se promova orientação de tarefas para os atletas (van de Pol & Kavussanu, 2012).

A aplicação correta de princípios que estabelecem objetivos providencia uma forte fundação para que se desenhe um programa de determinação destes objetivos (Larsen & Engell, 2013). Além disso, para que se aumente níveis de desempenho, determinar objetivos pode auxiliar o alcance de metas e a manutenção do foco (Singh, 2013).

E, segundo Stratton et al. (2004), os jogadores jovens de futebol devem ser treinados por meio de domínios afetivos e afetivos, e estes devem ser desenvolvidos pelo planeamento de longo prazo e uma avaliação constante do desempenho dos atletas.

Na categoria *Objetivos*, os Grupos 1 e 2 apresentaram respostas bastante semelhantes. Inclusive, na questão 1, todos os questionados responderam de forma igual – frequência muito alta. Já nas questões 2 e 3, as respostas oscilaram muito pouco, entre apontamentos para relevância grande e muito grande em todos os questionados;

O Grupo 3 teve as respostas mais dissonantes com relação aos restantes. Na primeira pergunta, os dois integrantes do grupo apontaram a frequência como regular, bastante distante da resposta dos Grupos anteriores. Já nas perguntas 2 e 3, a relevância apontada oscilou entre média e grande.

Em que pese a criação e apontamento de objetivos, os grupos 1 e 2 apresentaram características bastante semelhantes. Nota-se que, para estes grupos de pesquisa, existem preocupações bastante elevadas com relação ao estabelecimento de diretrizes objetivas.

Também foi constatado que a preocupação com o alcance dos objetivos, tanto para se avaliar o trabalho dos gestores e treinadores da academia quanto para avaliar o desempenho dos atletas da formação é bastante elevada. Isto demonstra que existe uma preocupação em se seguir uma linha mestra predefinida.

Já os dois clubes do grupo 3 caracterizaram preocupação bem mais reduzida com relação ao estabelecimento e alcance destes objetivos. A elaboração de objetivos é regular, portanto, com uma frequência considerada medíocre.

Além disso, os dois clubes pertencentes ao último grupo divergiram com relação à avaliação dos profissionais treinadores e gestores e dos seus atletas: enquanto Q5 observa o alcance dos objetivos por parte dos profissionais com mais intensidade do que Q6, Q6 avalia a performance dos atletas da academia de forma mais intensa do que Q5.

4.4.2. Estratégias

Na categoria *Estratégias*, o objetivo foi o de analisar a frequência na qual os clubes se utilizam da elaboração de estratégias para a gestão das academias, bem como da relevância do seguimento destas estratégias para avaliação dos seus profissionais.

As perguntas aplicadas foram as elencadas abaixo, para fins de simplificação da leitura e interpretação:

- Pergunta 4: Frequência da elaboração de estratégia(s) para a gestão operacional da academia de formação;
- Pergunta 5: Relevância do seguimento correto da(s) estratégia(s) determinadas na avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação.

4.4.2.1. Grupo 1

Inicialmente, a respeito da pergunta 4, ambos os clubes questionados apresentaram a mesma resposta: Q1 e Q2 apontaram frequência *muito alta* da elaboração de estratégias.

Sobre a questão 5, as respostas foram diversas: enquanto Q1 assinalou a relevância do seguimento das estratégias como *muito grande* , Q2 apontou a mesma como *grande* .

4.4.2.2. Grupo 2

Para a pergunta 4, os integrantes do grupo 2 apresentaram respostas diversas: enquanto Q3 apontou a frequência da elaboração de estratégias como *alta* , Q4 assinalou a mesma como *muito alta* .

Na pergunta 5, novamente respostas diferentes: Q3 assinalou a relevância do seguimento das estratégias como *grande* , e Q4 apontou a mesma como *muito grande* .

4.4.2.3. Grupo 3

Frente à questão 4, as respostas dos integrantes foram diferentes: enquanto Q5 apontou a frequência da elaboração de estratégias como *alta* , Q6 assinalou a mesma como *regular* .

Já na questão 5, novamente respostas diversas: Q5 apontou a relevância do seguimento de estratégias como *média* , e Q6 a assinalou como *grande* .

4.4.2.4. Análise e Discussão com a Literatura

As organizações do desporto, para antecipar mudanças e desafios nos seus

ambientes, devem formular estratégias (Slack, 1997). Desta forma, os líderes e gestores destas organizações desenvolvem ações para enfrentarem o meio ambiente, e, assim, construir uma vantagem competitiva face a outras organizações (Arraya, 2014). Tais estratégias devem ser permanentemente e rigorosamente monitoradas (Buhaş, 2014).

Estas organizações se movimentam em um ambiente turbulento e incerto, no qual a escolha de estratégias adequadas, a capacidade de as executar, rever e adaptar são fatores chave de sucesso (Pinto, 2014). Ainda, a gestão estratégica deve estar em equilíbrio, por conta do ambiente externo e interno aos quais as organizações estão sujeitas (Buhaş, 2014).

Nesta categoria de perguntas, se torna difícil a realização de algum tipo de paralelo entre os grupos. Apenas no grupo 1 houve um questionamento com respostas iguais – pergunta 4 -, enquanto todos os outros grupos os questionados tiveram respostas diversas entre si para as duas questões.

Embora haja alguma diferença no apontamento das respostas, o grupo 1 e o grupo 2 apresentou respostas bastante semelhantes entre si: a questão 4 apresentou apenas Q3 com diferença de resposta, e a questão 5 teve duas respostas possíveis – entre grande e muito grande.

Importante apontar a semelhança entre as respostas de Q1 e Q4, que, embora em grupos de pesquisa diferentes, possuem características praticamente idênticas, ao menos para fins de pesquisa.

A maior diferença entre os grupos foi a das respostas do grupo 3 para com os outros. Q6 apontou resposta para a questão 4 como média, enquanto Q5 assinalou, para a pergunta 5, a alternativa “regular”.

Novamente, se observa relativa semelhança entre as respostas dadas tanto pelo grupo 1 quanto pelo grupo 2. Quase todos os clubes questionados possuem uma preocupação muito elevada no que diz respeito à criação de estratégias para a gestão operacional das academias.

Além disso, o seguimento de estratégias para se avaliarem os treinadores e gestores das academias entrevistadas também é bastante importante para os grupos 1 e 2. Apenas Q3 apontou as respostas como, respectivamente, *alta* e *grande*, embora essas diferenças não sejam tão

significativas a ponto de caracterizar uma grande diferença para com os outros grupos.

O grupo 3, embora apresente semelhanças em um ou outro aspecto com Q3, também está ligeiramente um patamar abaixo dos outros grupos. Q5 declarou alta a elaboração de estratégias para a gestão da academia de formação, e apenas média a preocupação com o seguimento destas para a avaliação dos profissionais que nela trabalham. Já Q6, por sua vez, apontou que estratégias são elaboradas de forma regular, embora não tão frequente quanto os restantes, mas considera o seguimento das estratégias importante para a avaliação dos seus profissionais.

4.4.3. Missão e Visão

Na categoria *Missão e Visão*, o objetivo foi o de verificar a influência da missão e visão dos clubes questionados em alguns aspectos da academia de formação, quais sejam, no desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho, no treinamento e avaliação dos profissionais treinadores e gestores, e do treinamento e avaliação dos atletas que se encontram na academia.

Seguem as perguntas para identificação:

- Pergunta 6: Influência da missão e visão do clube no desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho formativo;
- Pergunta 7: Influência da missão e visão do clube no treinamento e avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação;
- Pergunta 8: Influência da missão e visão do clube no treinamento e avaliação dos atletas da academia de formação.

4.4.3.1. Grupo 1

Para a pergunta 6, respostas diferentes: Q1 apontou a influência no desenvolvimento e aplicação da metodologia como *muito grande*, enquanto Q2 assinalou-a como *grande*.

Na pergunta 7, novamente respostas diversas: Q1 assinalou a influência no treinamento e avaliação dos profissionais como *muito grande*, e Q2 marcou a resposta como *grande*.

Por fim, na questão 8, respostas iguais: tanto Q1 quanto Q2 apontaram a influência na avaliação dos atletas como sendo *muito grande*.

4.4.3.2. Grupo 2

Na pergunta 6, as respostas foram idênticas: tanto Q3 quanto Q4 assinalaram como *muito grande* a influência no desenvolvimento e aplicação da metodologia.

Já na questão 7, Q3 apontou a influência no treinamento e avaliação dos profissionais como *grande*, enquanto Q4 a apontou como *muito grande*.

Na pergunta 8, novamente respostas idênticas: Q3 e Q4 apontaram a influência no treinamento e avaliação dos atletas como *muito grande*.

4.4.3.3. Grupo 3

Para a pergunta 6, pela primeira vez em toda a aplicação do questionário, respostas diversas e com amplitude significativa: Q5 assinalou a influência para o desenvolvimento e aplicação da metodologia como *pequena*, e Q6 a apontou como *grande*.

Na pergunta 7, novamente respostas diferentes e com amplitude significativa: Q5 apontou a influência no treino e avaliação dos profissionais como *pequena*, e Q6 como *grande*.

Por fim, na pergunta 8, novamente respostas diversas, mas com uma diferença menos acentuada na intensidade: Q5 apresentou a influência no treino e avaliação dos atletas como *média*, enquanto Q6 a apontou como *grande*.

4.4.3.4. Análise e Discussão com a Literatura

A missão tem um propósito valioso, já que ela estabelece os valores e a filosofia de uma entidade, entretanto, o valor real desta missão depende do conhecimento dos indivíduos que trabalham nesta organização (Camiré et al., 2009).

Os líderes de um clube devem ser capazes de exprimir a razão da existência deste na sua missão, o que aspira alcançar nas suas metas, como irá operar nas suas premissas e procedimentos, e como a entidade irá se materializar quando alcançar seu potencial máximo na visão (Robinson & Schneider, 2015).

Quatro dos aspectos das academias de formação mais afetados por uma visão e filosofia claras (Nesti & Sulley, 2015) são:

- Estilo de jogo;
- Diretrizes de recrutamento;
- Práticas dos treinadores;
- Sistemas financeiros.

Assim como na categoria anterior, difícil se mostrou a possibilidade de elaborar tendências e semelhanças entre os grupos e entre os integrantes dos grupos.

Ressalta-se novamente a semelhança nas respostas entre Q1 e Q4, integrantes de grupos diferentes. Para as três questões, três respostas iguais.

Pode-se fazer um paralelo, embora não tão preciso, entre Q2, Q3 e Q6: Q2 apresentou duas das três respostas como *grande* e a outra como *muito grande*; Q3 apresentou uma das três como *grande* e as restantes como *muito grande*; e Q6 apontou as três respostas possíveis como *grande*.

Frente às respostas apresentadas, ressalta-se aqui a discrepância acentuada entre as respostas de Q5 com relação ao restante dos participantes: enquanto para as perguntas 6 e 7 as respostas oscilaram entre *grande* e *muito grande*, Q5 apontou para ambas a alternativa *pequena*. Para a pergunta 8, a oscilação foi menos intensa, embora significativa: Q5 apontou a alternativa *média*, enquanto as respostas dos questionados restantes se mantiveram entre *grande* e *muito grande*.

Com relação à missão e visão dos clubes questionados, tem-se, outra vez, que os grupos 1 e 2 às levam em consideração com mais intensidade do que o grupo 3. Tanto para Q1 e Q4, a missão e a visão do clube influenciam altamente em todos os aspectos estudados, tanto na aplicação e desenvolvimento da metodologia, quanto para avaliação dos atletas e dos profissionais que trabalham nelas. Q2 informou que a missão e a visão influenciam o desenvolvimento da metodologia e a avaliação dos profissionais da formação de forma alta, enquanto Q3 considerou um pouco menor apenas a influência na avaliação dos profissionais da academia.

No geral, os quatro clubes supracitados transparecem uma preocupação elevada no que diz respeito à filosofia dos clubes no trabalho formativo.

O grupo 3 não apresentou respostas uniformes dentro de si. Enquanto o questionado Q6 apresentou características parecidas com os grupos 1 e 2 – a influência da missão e da visão do clube é alta em relação a todos os aspectos estudados, Q5 informou preocupação bastante reduzida. Este último clube declarou que a missão e a visão possuem influência pequena tanto no desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho quanto na avaliação dos profissionais que nela trabalham. Já em relação à avaliação dos atletas, tem-se que a influência destes itens é apenas média, o que demonstra, em conjunto com as duas respostas anteriores, a diminuta preocupação deste clube com relação à sua filosofia.

4.4.4. Cultura organizacional

A categoria *Cultura Organizacional* teve como meta observar a influência da cultura organizacional dos clubes questionados com relação a alguns aspectos das academias de formação, *in casu*, a influência de tal característica no desenvolvimento da metodologia, no estabelecimento de objetivos e de estratégia.

As perguntas aplicadas foram as seguintes:

- Pergunta 9: Influência da cultura organizacional do clube no desenvolvimento e aplicação da metodologia de formação;

- Pergunta 10: Influência da cultura organizacional do clube no estabelecimento de objetivos na formação (se houver o estabelecimento de objetivos);
- Pergunta 11: Influência da cultura organizacional do clube no desenvolvimento de estratégia de formação (se houver o desenvolvimento de estratégia).

4.4.4.1. Grupo 1

Na pergunta 9, os integrantes apresentaram respostas diversas: Q1 considerou a influência no desenvolvimento e aplicação da metodologia como *muito grande*, enquanto Q2 apontou-a como *grande*.

Para as perguntas 10 e 11, Q1 e Q2 assinalaram respostas iguais: tanto na influência da cultura no estabelecimento de objetivos quanto para o estabelecimento de estratégia os questionados apontaram a resposta como *muito grande*.

4.4.4.2. Grupo 2

Para a pergunta 9, respostas idênticas para os dois integrantes: Q3 e Q4 apontaram como *muito grande* a influência do desenvolvimento e aplicação da metodologia.

Na pergunta 10, respostas diversas: enquanto Q3 assinalou a resposta como *muito grande*, Q4 apontou a influência da cultura no estabelecimento de objetivos como *grande*.

Por fim, na pergunta 11, novamente respostas idênticas: tanto Q3 quanto Q4 consideraram a influência da cultura no desenvolvimento da estratégia como *muito grande*.

4.4.4.3. Grupo 3

Na pergunta 9, assim como no ponto 4.3., respostas com uma discrepância alargada: Q5 considerou a influência da cultura no desenvolvimento e aplicação da metodologia como *pequena*, enquanto Q6 a apontou como *grande*.

Na questão 10, novamente respostas diversas, embora não tão discrepantes: com relação à influência da cultura no estabelecimento de objetivos, Q5 a apontou como *média*, e Q6 a considerou *grande*.

Na questão 11, semelhante à questão 9, respostas diversas e consideravelmente discrepantes: Q5 considerou a influência da cultura no desenvolvimento da estratégia como *pequena*, e Q6 a apontou como *grande*.

4.4.4.4. Análise e Discussão com a Literatura

Enquanto a cultura organizacional de uma organização do desporto pode dar pistas para o comportamento dos constituintes da entidade – por exemplo, profissionais e atletas – ela também pode dar indicativos para o sucesso dela mesma. Este entendimento sugere que a cultura organizacional de uma organização do desporto irá influenciar, e até predeterminar, seu sucesso competitivo (Colyer, 2000).

As crenças, valores e assunções das organizações do desporto constituem seu *ethos*, ou seja, a sua cultura. A gestão do desporto é sempre plural, já que representa um grande apanhado de crenças e práticas (Girginov, 2010). Tal instrumento cultural deve ser claramente operacionalizado para evitar a confusão empírica e teórica que pode ocorrer (Schroeder, 2013).

Frontiera (2010) clarifica que uma forte cultura organizacional significa que uma entidade possui um estilo e uma filosofia evidentes e notáveis. Ainda, uma cultura estrategicamente apropriada é aquela que se encaixa com o ambiente externo e interno, e uma cultura adaptável é aquela que auxilia os seus membros a antecipar e adaptarem-se a mudanças do mesmo ambiente.

Para que haja uma boa governança, identificação de talentos e recrutamento de jogadores em nível ótimo (Nesti & Sulley, 2015), é necessário existir uma cultura predominante. Inclusive, os gestores e treinadores que

fazem parte da academia de formação devem ser comunicadores permanentes desta cultura expressa pelo clube.

Como tendências e contrastes, importante apontar as seguintes observações.

Não existe diversidade significativa no que tange a esta categoria de perguntas entre os grupos 1 e 2. Todas as respostas ficaram entre *grande* e *muito grande*. Ressalte-se aqui a igualdade entre Q1 e Q3, apresentando todas as respostas como *muito grande*.

Q2 e Q4 também apresentaram respostas em nível parecido: em duas das três perguntas, responderam-nas com *muito grande*, enquanto na restante, apontaram a opção *grande*.

Novamente, a maior discrepância surgiu no grupo 3, com Q5 apresentando a maior diferença de respostas tanto com relação à Q6 – seu companheiro de grupo - quanto em relação aos questionados restantes. Duas respostas foram assinaladas como *pequena* e uma como média – nenhum dos outros questionados respondeu uma pergunta desta categoria com alternativa de menos intensidade que *grande*.

A cultura organizacional é bastante importante para os clubes dos grupos 1 e 2. Inclusive, Q1 e Q3 apresentaram respostas idênticas – a cultura organizacional destes questionados é muito relevante para o desenvolvimento e avaliação da metodologia, no estabelecimento de objetivos e do seguimento das estratégias das academias de formação.

Q2 e Q4 possuem preocupação muito parecida, embora um pouco menor em um aspecto – Q2 considerou como grande a influência da cultura organizacional no que diz respeito ao desenvolvimento da metodologia, enquanto Q4 no estabelecimento de objetivos. Embora estas duas respostas sejam ligeiramente diferentes, isto não anula a preocupação elevada com relação ao seguimento correto da cultura organizacional do clube nos mais variados aspectos das academias de formação.

O grupo 3, novamente, apresentou diferenças grandes. Q5, especialmente, apresentou preocupação bastante reduzida com relação aos restantes, em especial aos grupos 1 e 2. Q6 considerou como grande a

influência da cultura organizacional em todos os aspectos pesquisados. Já Q5 considerou a influência como média apenas no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos. No que tange à metodologia e o seguimento de estratégias, a preocupação com o seguimento da cultura organizacional é pequeno novamente.

4.4.5. Prioridades

Esta categoria, a final, teve por objetivo observar o rol de prioridades dos clubes no processo de formação. Neste sentido, foram realizadas duas perguntas – estas estruturadas com respostas em ordem hierárquica, com a opção 1 a ser apontada como mais importante, e a 4 como a menos importante.

Dividiram-se as perguntas em duas subcategorias, tendo em vista que as opções a serem assinaladas serão ligeiramente diferentes. Entretanto, a análise dos resultados e a interpretação junto à literatura foram feitas em conjunto, sem separação de subcategorias.

4.4.5.1. Prioridades no desenvolvimento e aplicação da metodologia

Nesta pergunta, a intenção era de organizar as prioridades dos clubes questionados com relação ao desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho. Ou seja, quais são os aspectos considerados mais ou menos importantes na montagem deste instrumento.

As alternativas foram elencadas conforme demonstrado abaixo. Foi solicitado que as respostas fossem assinaladas de 1 a 4 – com 1 para a prioridade mais importante e 4 para a menos importante entre as apresentadas:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas para competições de base;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal.

4.4.5.1.1. Grupo 1

Q1 apresentou a seguinte ordem de prioridades, da mais alta para a mais baixa:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas para competições de base;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes.

Em contrapartida, Q2 apresentou a seguinte ordem hierárquica de prioridades:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Preparação dos atletas para competições de base;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes.

4.4.5.1.2. Grupo 2

Q3 assinalou as prioridades na seguinte ordem hierárquica:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Preparação dos atletas para competições de base.

Já Q4 organizou suas prioridades na seguinte ordem:

- Preparação dos atletas para competições de base;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Preparação dos atletas para a carreira profissional.

4.4.5.1.3. Grupo 3

O questionado Q5 apresentou sua ordem de prioridades da seguinte maneira:

- Preparação dos atletas para competições de base;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal.

Q6, por fim, apresentou a seguinte sequência de prioridades:

- Preparação dos atletas para competições de base;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes.

4.4.5.1.4. Análise e Discussão com a Literatura

Nesti & Sulley (2015) consideram como extremamente importantes os seguintes fatores, no sentido geral da formação de atletas no futebol:

- *Educação*: a educação deve ser considerada não só no sentido formal e nas salas de aula, mas também por suas ligações com o desempenho competitivo. Todos os jogadores jovens devem estar cientes de que há uma conexão entre a educação, bem-estar e desempenho nos treinamentos e nas partidas;
- *Competição*: as academias devem se adequar ao chavão já conhecido no desporto como *‘Vencer não é tudo, mas tentar vencer é’*. Desta forma, deve ser valorizado, primordialmente, o esforço e não o resultado por si só – não existe mais o espaço para a expressão *‘Vencer a qualquer custo’*, mas sim, o desenvolvimento pleno dos atletas;
- *Preparação para a equipe sénior*: os clubes e as academias devem operar com um ou vários tipos de atletas pretendidos. Desta forma, a formação e o progresso destes jogadores será assistido e beneficiará as equipes seniores;

As referidas academias também podem, ou ao menos possuem a pretensão, segundo Stratton et al. (2004), de gerar receitas pelo meio de ativos negociáveis. Neste caso, os jovens atletas formados pela academia.

Como se deve de esperar em uma questão sobre organização de prioridades, difícil é a obtenção de uma ordem igualitária entre clubes diferentes. Desta forma, se observa que nenhum dos clubes apresentou uma ordem igual a de outro.

Cabe observar, a fim de análise interna dos grupos, as seguintes constatações:

- Q1, Q2 e Q3 apontaram, como primeira prioridade, a opção *preparação dos atletas para a carreira profissional*. Em contrapartida, Q4, Q5 e Q6 apontaram a assertiva *preparação dos atletas para competições de base*;
- Q1 e Q2 tiveram a primeira e quarta prioridades iguais, quais sejam, respectivamente, *preparação dos atletas para a carreira profissional* e *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*;
- Q3 e Q4 tiveram a segunda e terceira prioridades com apontamentos iguais, respectivamente, *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal* e *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*;
- Q5 e Q6 apontaram sua primeira e terceira prioridades de forma idêntica, quais sejam, *preparação dos atletas para competições de base* e *preparação dos atletas para a carreira profissional*.
- Apenas Q1 e Q5 não consideraram, como sua segunda prioridade, a opção *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal*, sendo que Q1 apontou na terceira escolha, e Q5 como a quarta.

O intuito deste questionamento, como já se denota do mesmo, foi o de organizar a ordem de prioridades que os clubes levam em consideração no que diz respeito ao desenvolvimento e da aplicação da metodologia a ser utilizada nas academias de formação. Não existia opção correta ou preferível, apenas indicativos para demonstrar as preocupações mais ou menos importantes dos clubes questionados.

Desta forma, foi notável a semelhança entre os questionados Q1, Q2 e Q3, apontando como primeira prioridade na ordem dos fatores a *preparação dos atletas para a carreira profissional*. Isto demonstra que tais clubes possuem, como primeira preocupação, a preparação plena de seus atletas formados para uma futura carreira profissional.

Já Q4, Q5 e Q6 apresentaram também a mesma prioridade preponderante, embora diferente dos três primeiros questionados: todos responderam a alternativa *preparação dos atletas para competições de base*. Desta forma, aparenta-se a demonstração de que a metodologia é desenvolvida e aplicada com o objetivo de obter resultados favoráveis em competições das categorias de formação.

Quatro clubes – Q2, Q3, Q4 e Q6 – apontaram, como segunda maior preocupação, a alternativa *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal*. Estas respostas evidenciam que, embora tal aspecto não seja considerado o mais importante para a metodologia destes clubes, é considerado como importante no desenvolvimento do método de trabalho da academia de formação.

De maneira interessante, Q3 apontou, como sua última preocupação, a alternativa *preparação dos atletas para competições de base*. Ou seja, a metodologia é construída com pouquíssima preocupação com os resultados competitivos nas competências de formação. Em contrapartida, Q4, Q5 e Q6 apontaram tal alternativa como primeira prioridade, conforme já dito supra.

Nenhum dos clubes apontou o aspecto *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*. Três clubes – Q1, Q2 e Q6 – apontaram tal aspecto como o último na lista de prioridades, dois – Q3 e Q4 – o consideraram como o terceiro mais importante, e Q5 o apontou como a segunda prioridade a ser levada em consideração no desenvolvimento e aplicação da metodologia.

4.4.5.2. Prioridades na avaliação dos atletas e profissionais treinadores e gestores

Nesta pergunta, a intenção foi de organizar as prioridades dos clubes questionados no que tange à avaliação dos atletas da academia e dos profissionais treinadores e gestores da mesma.

A pergunta foi aplicada com as alternativas conforme demonstração abaixo. Foi solicitado que as respostas fossem assinaladas de 1 a 4 – com 1 para a prioridade mais importante e 4 para a menos importante entre as apresentadas:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Resultados para competições de base;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal.

4.4.5.2.1. Grupo 1

Q1 apresentou a seguinte ordem de prioridades:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Resultados para competições de base;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes.

Q2, de outro lado, apresentou as seguintes prioridades hierarquizadas:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Resultados para competições de base.

4.4.5.2.2. Grupo 2

O questionado Q3 apresentou a seguinte ordem de respostas:

- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Resultados para competições de base.

Já Q4 apresentou as seguintes prioridades:

- Resultados para competições de base;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes.

4.4.5.2.3. Grupo 3

Q5 apontou as seguintes prioridades hierarquicamente:

- Resultados para competições de base;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Preparação dos atletas para a carreira profissional;

Por fim, Q6 apresentou as respostas na seguinte ordem:

- Resultados para competições de base;
- Preparação dos atletas para a carreira profissional;
- Preparação dos atletas no viés educacional e pessoal;
- Negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes.

4.4.5.3. Análise e Discussão com a Literatura

Segundo Michels (2001), os profissionais gestores e treinadores das academias de formação devem reconhecer que o júbilo de se praticar o esporte, e não o resultado, é o aspecto mais importante na formação dos jovens atletas. Ainda, os treinadores devem considerar o processo de

construção do talento do jovem jogador como um mecanismo educacional completo.

Como se deve de esperar em questões sobre organização de prioridades, difícil é a obtenção de uma ordem igualitária entre clubes diferentes. Desta forma, se observa que nenhum dos clubes apresentou uma ordem igual a de outro.

Stratton et al. (2004), complementarmente, indicam que o bem-estar e o desenvolvimento geral dos atletas jovens devem ser uma das grandes prioridades daqueles envolvidos no desenvolvimento dos atletas. Ou seja, treinadores e gestores devem se preocupar integralmente com a educação global dos jogadores.

Por fim, Nesti & Sulley (2015) relatam que os gestores devem se preocupar com a questão financeira – de orçamentos até gestão dos atletas como produtos – bem como com o desenvolvimento pleno dos mesmos para uma possível carreira profissional.

Cabe observar, a fim de análise interna dos grupos, as seguintes constatações, com relação à primeira questão da categoria:

- Q1, Q2 e Q3 apontaram, como primeira prioridade, a opção *preparação dos atletas para a carreira profissional*. Em contrapartida, Q4, Q5 e Q6 apontaram a assertiva *preparação dos atletas para competições de base*;
- Q1 e Q2 tiveram a primeira e quarta prioridades iguais, quais sejam, respectivamente, *preparação dos atletas para a carreira profissional* e *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*;
- Q3 e Q4 tiveram a segunda e terceira prioridades com apontamentos iguais, respectivamente, *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal* e *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*;
- Q5 e Q6 apontaram sua primeira e terceira prioridades de forma idêntica, quais sejam, *preparação dos atletas para competições de base* e *preparação dos atletas para a carreira profissional*.
- Apenas Q1 e Q5 não consideraram, como sua segunda prioridade, a opção *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal*, sendo que

Q1 apontou na terceira escolha, e Q5 como a quarta.

A intenção tomada nesta etapa do questionário foi a de ordenar as prioridades levadas em consideração pelos clubes, em consideração ao que tange ao desenvolvimento e aplicação da metodologia a ser utilizada nas suas academias. Novamente, não existia resposta correta ou errada, mas sim, indicativos que demonstrem as preocupações dos clubes.

Assim, novamente se notou a semelhança entre Q1, Q2 e Q3, que apontaram, como sua prioridade mais elevada a *preparação dos atletas para a carreira profissional*. Desta forma, se demonstra que estes clubes se preocupam, inicialmente, em preparar plenamente seus atletas formados para uma possível e futura carreira profissional.

Já Q4, Q5 e Q6 apresentaram também a mesma prioridade preponderante, embora diferente dos três primeiros questionados: todos responderam a alternativa *preparação dos atletas para competições de base*. Desta forma, aparenta-se a demonstração de que a metodologia é desenvolvida e aplicada com o objetivo de obter resultados favoráveis em competições das categorias de formação.

Quatro clubes – Q2, Q3, Q4 e Q6 – apontaram, como segunda maior preocupação, a alternativa *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal*. Estas respostas evidenciam que, embora tal aspecto não seja considerado o mais importante para a metodologia destes clubes, é considerado como importante no desenvolvimento do método de trabalho da academia de formação.

De maneira interessante, Q3 apontou, como sua última preocupação, a alternativa *preparação dos atletas para competições de base*. Ou seja, a metodologia é construída com pouquíssima preocupação com os resultados competitivos nas competências de formação. Em contrapartida, Q4, Q5 e Q6 apontaram tal alternativa como primeira prioridade, conforme já dito supra.

Nenhum dos clubes apontou o aspecto *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*. Três clubes – Q1, Q2 e Q6 – apontaram tal aspecto como o último na lista de prioridades, dois – Q3 e Q4 – o consideraram como o terceiro mais importante, e Q5 o apontou como a

segunda prioridade a ser levada em consideração no desenvolvimento e aplicação da metodologia.

Para a segunda questão desta categoria, difícil também foi a constatação de semelhanças extremamente relevantes. Entretanto, também cabe se realizar alguns apontamentos:

- Desta vez, Q2 e Q3 apresentaram a lista hierárquica exatamente idêntica, apesar de pertencerem a grupos diferentes;
- Q1, Q2 e Q3 apontaram, como primeira prioridade, a opção *preparação dos atletas para a carreira profissional*. Em contrapartida, Q4, Q5 e Q6 apontaram a assertiva *resultados para competições de base*;
- Q2, Q3 e Q4 apresentaram, como segunda prioridade, a opção *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal*, enquanto os outros clubes divergiram totalmente entre si nas escolhas;
- Q1, Q4 e Q6 escolheram, como última opção, a prioridade *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*. Q2 e Q3, por sua vez, apontaram a opção *resultados para competições de base*.

Semelhantemente ao ponto 4.5.1., a intenção deste questionamento foi o de hierarquizar, desta vez, a ordem de prioridades que os clubes levam em consideração na avaliação do trabalho dos profissionais gestores e treinadores das academias de formação. Não existia opção correta ou preferível, apenas indicativos para demonstrar as preocupações mais ou menos importantes dos clubes.

As respostas dos clubes praticamente coincidiram com as da primeira questão. Q1, Q2 e Q3 apontaram como aspecto mais importante na avaliação de seus profissionais a *preparação dos atletas para a carreira profissional*, ou seja, o trabalho será considerado bem feito de acordo com o desempenho dos atletas no viés profissional da modalidade.

Já Q4, Q5 e Q6, em contrapartida, apontaram como preocupação preponderante para avaliar seus profissionais a resposta *resultados para competições de base*. Desta forma, verifica-se que tais questionados consideram como aspecto mais importante o resultado competitivo das suas

equipes de base, avaliando seus profissionais de acordo com a performance das mesmas.

Q2, Q3 e Q4 apontaram como segunda preocupação, como critério de avaliação dos seus profissionais, a alternativa *preparação dos atletas no viés educacional e pessoal*. Desta forma, se demonstra mais uma vez a preocupação com a formação dos atletas como pessoas, sendo que os profissionais que trabalham nestas academias devem formar pessoas além de meros atletas. Q1, Q5 e Q6 apontaram, como terceira preocupação, a questão da formação educacional e pessoal, desta forma, aparentando uma preocupação reduzida em comparação com os três questionados anteriores.

Como últimas preocupações, dois apontamentos se fazem válidos: Q2 e Q3 apontaram, como última preocupação no quesito de avaliação de seus profissionais, a assertiva *resultados para competições de base*. Ou seja, os profissionais que trabalham nestas academias não possuem como prioridade a obtenção de resultados competitivos favoráveis, no que diz respeito à sua avaliação profissional.

Por fim, Q1, Q4 e Q6 apresentaram, como última preocupação, o aspecto *negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes*. Assim, verifica-se que os profissionais gestores e treinadores não são avaliados prioritariamente no que diz respeito a quantidade de jogadores formados na academia e que são negociados para outros clubes.

CONCLUSÕES

Em concordância com as informações trazidas na revisão de literatura, nos dados que foram obtidos nos questionários, e na análise dos resultados e discussão com a literatura, possuímos, então, subsídios mais do que necessários para apresentar respostas às questões apresentadas na introdução desta dissertação. Desta forma, se inicia com as questões de caráter secundário.

A primeira questão secundária diz respeito à utilização do estabelecimento de objetivos no funcionamento das academias de formação pesquisadas. Dos seis clubes questionados, quatro deles – os pertencentes aos Grupos 1 e 2 – apresentaram preocupação bastante elevada com relação ao estabelecimento, seguimento e alcance de objetivos no trabalho formativo. Já os restantes – pertencentes ao grupo 3 – demonstraram preocupação, mas com menos intensidade que os demais.

Como se observou pela literatura trazida, o estabelecimento e o seguimento de objetivos são atividades importantes no desenvolvimento e para o desempenho elevado das academias de formação. Tais instrumentos auxiliam na avaliação dos treinadores e gestores, bem como na avaliação da performance dos atletas jovens. Desta forma, dois terços dos clubes possuem preocupação dentro do ideal com estes aspectos, enquanto o outro terço não tem essa preocupação tão saliente.

A segunda questão secundária se refere a quanto as referidas academias de formação se pautam na montagem e no seguimento de estratégias previamente delineadas para o trabalho. De forma semelhante à primeira classe de questões, os clubes pertencentes aos Grupos 1 e 2 apresentaram um seguimento praticamente integral das estratégias que por eles são formatadas para o trabalho formativo. Em contrapartida, os participantes do Grupo 3 não possuem tal preocupação, sendo que existe o seguimento de estratégias mas não muito intenso nestes participantes.

Pela literatura trazida, observa-se que a estratégias é um instrumento importante para que se haja uma vantagem frente a outras organizações, bem como uma linha de trabalho forte para antecipar mudanças e desafios no ambiente onde organizações do desporto se situam – para alguns autores, a

execução de uma estratégia predefinida é um fator-chave para o sucesso competitivo. Desta forma, a maioria dos clubes pesquisados possui preocupação com o seguimento correto desta para com o seu trabalho de formação.

A terceira questão secundária se refere à influência da missão, visão e cultura organizacional dos clubes frente ao funcionamento das suas academias de formação. Neste caso, apenas dois clubes apresentaram uma relação integral entre a filosofia do clube e o funcionamento das suas academias de formação. Outros três clubes apresentaram preocupação elevada, embora não tão grande, com a filosofia do clube no trabalho formativo. Por fim, um dos clubes apresentou uma influência bastante reduzida neste sentido.

A literatura sobre o assunto relata que a filosofia das organizações do desporto – e neste caso, mais especificamente, no futebol – é um instrumento fundamental para o planeamento, materialização e visão futura sobre os objetivos a serem alcançados. Ainda, pode ser um instrumento importante para o sucesso destas entidades. No futebol, especificamente, a filosofia do clube influencia uma série de fatores, inclusive, estilo de jogo, recrutamento de atletas e práticas dos seus profissionais.

A quarta e última questão secundária diz respeito às prioridades das academias de formação no que tange ao seu funcionamento – especificamente, nos aspectos de avaliação dos atletas jovens e dos profissionais gestores e treinadores.

No primeiro segmento desta questão – prioridades na avaliação dos atletas de formação - três clubes apresentaram, como maior prioridade, a formação dos seus atletas para uma futura carreira profissional. Outros três apresentaram, como prioridade mais alta, a preparação destes atletas para competições de base. Quatro dos clubes apresentaram, como preocupação secundária, a formação educacional e pessoal dos atletas.

No segundo segmento da questão – prioridades na avaliação dos profissionais gestores e treinadores da academias – três clubes apresentaram como sua principal prioridade a preparação dos atletas para uma futura carreira profissional. Os três outros apresentaram, como principal prioridade, os

resultados em competições de base. Três clubes apresentaram como preocupação secundária a formação educacional e pessoal dos atletas, enquanto que outros três apresentaram esta prioridade como sua de terceira força.

Conforme a literatura trazida anteriormente, as academias de formação podem ter intuitos variados na forma do seu funcionamento: algumas se caracterizam pela preocupação com a formação dos seus atletas para carreira em equipes profissionais; outras, com a formação educacional e pessoal dos jovens atletas; outras, com o desempenho destes atletas em competições formativas; por fim, algumas com o tratamento destes jovens atletas como ativos negociáveis – ou seja, com a compra e venda destes jogadores. Assim, verifica-se que a maioria dos clubes pesquisados se preocupa, predominantemente, com a formação dos atletas para a carreira profissional e com os resultados que estes alcançam em competições de base. Em um plano secundário, a maioria dos clubes se preocupa com a formação pessoal e educacional dos seus atletas de base.

No que diz respeito à questão principal desta dissertação - *O quanto são afetadas as academias de formação por instrumentos teóricos organizacionais* – chegamos a conclusão apresentada doravante.

Pelas respostas obtidas e a análise das mesmas em conjunto com a literatura pertinente, é possível observar que boa parte dos clubes pesquisados possui preocupação bastante elevada com relação aos instrumentos organizacionais escolhidos. A maioria destes – quatro entre seis – apresentou respostas de valor elevado em quase todos os questionamentos, ou seja, tendem a fazer uso da elaboração de objetivos, estratégias e da filosofia e cultura organizacional do clube no funcionamento de suas academias de formação.

Em contrapartida, os dois clubes restantes apresentaram preocupação consideravelmente reduzida em relação aos seus pares de pesquisa. Coincidentemente ou não, se materializam nos clubes de menor expressão competitiva e financeira entre todos – ressalte-se, entretanto, que não se trata de demérito, mas sim, apenas de uma caracterização em relação aos outros

pesquisados.

Tomando por base o grupo de clubes pesquisados, e os resultados por estes produzidos – é possível concluir que boa parte dos clubes do Estado do Rio Grande do Sul fazem uso de instrumentos organizacionais em relação ao funcionamento de suas academias de formação. Também, coincidentemente ou não, observou-se que os clubes de maior expressão competitiva e financeira apresentaram índices de maior preocupação com os instrumentos organizacionais escolhidos para a pesquisa em relação aos clubes menores pesquisados.

Em seguida, apresentar-se-ão os pontos fortes e limitações desta obra, assim como recomendações em relação aos clubes pesquisados e outros que se encontram no mesmo contexto territorial.

PONTOS FORTES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Consideramos, como pontos fortes da presente dissertação, os seguintes aspectos.

Primeiramente, a escolha do tema é um aspecto bastante forte desta pesquisa, tendo em vista que são raras as investigações que versem sobre este assunto. Desta forma, foram abordados aspectos sobre a formação e as academias de formação no futebol que jamais haviam sido explorados.

Também é importante destacar a vasta revisão de literatura realizada, tendo em vista que buscou-se abordar pontos da teoria geral das organizações, bem como das organizações do desporto, do futebol, da formação nos esportes coletivos e na modalidade específica.

Mais um ponto forte a ser considerado foi o grupo de clubes pesquisados nesta investigação. Embora não se tratar de um número expressivo – seis clubes – foi possível uma representação correta sobre realidades diferentes no contexto desportivo do Estado do Rio Grande do Sul. A intenção – que foi conseguida – era a de pesquisar clubes grandes, médios e pequenos.

Esta pesquisa, para além de contribuir para o meio acadêmico, contribui para o ambiente prático do futebol, e em especial para os clubes de futebol em geral. A partir dos resultados obtidos, com a intenção de aprimorar ainda mais a atividade das academias de formação, fazemos algumas recomendações:

- A criação, dentro de cada clube – e talvez até dentro da Federação Gaúcha de Futebol – de um organograma de funcionamento das academias de formação dos clubes. Desta forma, realiza-se uma padronização no sentido organizacional, otimizando as atividades e melhorando o funcionamento das academias, sem que se necessite um investimento financeiro;
- Que as academias de formação – por meio da administração de seus clubes – se utilizem de ferramentas de organização institucional, tais como a elaboração e revisão constante de estratégias e a criação de objetivos como balizadores do seu funcionamento;
- A preocupação plena dos clubes com sua cultura organizacional e filosofia como entidade dentro das suas academias de formação. Respeitar

as tradições e acreditar em princípios são atitudes que criam uma identidade, o que se concretiza numa forma de se atingir sucesso competitivo;

- Que os clubes demonstrem, como preocupação inicial, a formação dos atletas para uma carreira profissional. Secundariamente, que se exerça uma preocupação forte com a parte educacional. Posteriormente, com a parte competitiva, e, por fim, com a possível negociação destes atletas. Acreditamos que o papel primordial dos clubes é a capacidade que estes possuem de formar os atletas para uma futura carreira, e de uma forma global, tanto como atletas, quanto como cidadãos e pessoas de bem. Aspectos competitivos serão consequência de uma boa formação global, bem como uma possível transformação destes jogadores em ativos negociáveis.

Apesar dos pontos positivos supracitados, obviamente, a presente dissertação encontrou algumas limitações.

Por exemplo, pode ser considerada uma limitação o número de clubes pesquisados. Embora tenha sido realizada uma pesquisa com seis clubes – o que apresentou um resultado expressivo – a pesquisa poderia ser mais eficaz ainda se realizada com um grupo ainda maior de entidades.

Também, seria possível talvez uma pesquisa ligeiramente mais fundamentada se fosse realizada uma análise documental de cada clube no que diz respeito às suas academias de formação. Infelizmente, por questões logísticas e de tempo, não foi possível efetivar todas estas atividades.

Por fim, pode se considerar uma deficiência o escopo da pesquisa. Embora a intenção tenha sido a de representar a realidade de clubes do Estado do Rio Grande do Sul, é necessário um trabalho bastante mais amplo – o território brasileiro possui vinte seis estados e mais o Distrito Federal. Desta forma, uma amostra mais adequada sobre a realidade brasileira pode ser feita com uma pesquisa de âmbito nacional.

Como maneira de suprir as deficiências sugeridas neste capítulo, sugerimos que, no futuro, sejam realizadas pesquisas na mesma linha desta em todos os Estados da Federação. Dentro das possibilidades, que se utilize o

número máximo possível de clubes de cada Estado federado, para que se obtenham amostras mais próximas o possível da realidade absoluta.

Ainda, que se realizem pesquisas documentais, ou até de campo nos clubes pesquisados, com a intenção de aprofundar ainda mais o conhecimento sobre o funcionamento das academias de formação.

Tendo em vista a literatura, os resultados e as conclusões obtidas nesta investigação, estamos certos da importância do uso de instrumentos organizacionais para o funcionamento efetivo das academias de formação – seja no futebol do Rio Grande do Sul, do Brasil e do Mundo.

Entendemos que é importante uma conscientização organizacional forte e uma preocupação elevada com a filosofia das entidades para que exista uma forte identidade na formação de atletas, bem como a possibilidade de se trabalhar com planejamentos estratégicos calcados em princípios bem estabelecidos. Certamente, o funcionamento desta forma elevaria, e muito, a qualidade da formação de jogadores de uma forma global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arraya, M. (2014). Estratégia - simples e consistente. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 141-160). Lisboa: Visão e Contextos.
- Avry, Y., Bernet, M., Corneal, A., Malouche, B., & Thondoo, G. (2015). *Grassroots*. Consult 30/07/2015, disponível em <http://grassroots.fifa.com>.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bernardes, C. (1993). *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. d. F. (2004). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boaventura, E. (2009). *Metodologia da pesquisa : monografia, dissertação, tese*. São Paulo: Atlas.
- Buhaş, S. (2014). Factori de influență ai mediului extern asupra managementului strategic al organizațiilor sportive. *Studia Universitatis Vasile Goldis, Physical Education & Physical Therapy Series*, 3(2), 10.
- Camiré, M., Werthner, P., & Trudel, P. (2009). Mission statements in sport and their ethical messages: are they being communicated to practitioners? *Athletic Insight, Spring*(2009), 10.
- Carravetta, E. (2001). *O jogador de futebol: técnicas, treinamento e rendimento*. Porto Alegre: Mercado Aberto.
- Carravetta, E. (2006). *Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Porto Alegre: AGE.
- Casáis, L., Domínguez, E., & Lago, C. (2009). *Fútbol Base: El entrenamiento en categorías de formación*. Tuy: Mcsports.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia* (F. D. Steffen, Trad.). São Paulo: MAKRON Books.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.

- Chiavenato, I. (2001). *Teoria geral da administração* (Vol. I). Rio de Janeiro: Campus.
- Colyer, S. (2000). Organizational culture in selected western australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, 14, 20.
- Côté, J. (2013). Pathways to expertise in team sport. In J. Vieira do Nascimento, V. Ramos & F. Tavares (Eds.), *Jogos desportivos: formação e investigação*. Florianópolis: UDESC.
- d'Ottavio, S. (1999). *El Rendimiento del joven futbolista* (G. C. Iglesias, Trad.). Barcelona: Paidotribo.
- Davis, K. A. (1994). *Sport management: successful private sector business strategies*. Dubuque, Iowa: Brown & Benchmark.
- de Rose Junior, D. (2013). A formação do profissional especializado em esporte: o que se espera de um treinador de categorias de base? In J. Vieira do Nascimento, V. Ramos & F. Tavares (Eds.), *Jogos desportivos: formação e investigação* (Vol. 4, pp. 512). Florianópolis: UDESC.
- de Wit, B., Meyer, R., & Heugens, P. (1998). *Strategy: process, content, context*. Londres: Thomson Learning.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints.
- Dieterich, H. (1999). *Novo guia para a pesquisa científica*. Blumenau: FURB.
- Duprat, E. (2007). *Enseigner le football en milieu scolaire (Collèges, Lycées) et au club*. Paris: Editions ACTIO.
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.
- Federação Gaúcha de Futebol. (2015). Copa Sub 19. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-copa-sub-19?fase=225>
- Federação Gaúcha de Futebol. (2015). Campeonato Estadual Infantil. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-infantil?ano=2015>

- Federação Gaúcha de Futebol. (2015). Campeonato Estadual Júnior. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-junior?fase=188>
- Federação Gaúcha de Futebol. (2015). Campeonato Estadual Juvenil A. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-juvenil-a?fase=199>
- Federação Gaúcha de Futebol. (2015). Campeonato Estadual Juvenil B. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-juvenil-b?fase=204>
- Federação Gaúcha de Futebol. (2016). Cronograma das Competições da Federação Gaúcha de Futebol. Consult. 02/05/2016, disponível em http://www.fgf.com.br/public/uploads/calendarios/56bcaa80c38bcCalendário_Anual_FGF_2016.pdf
- Federação Gaúcha de Futebol. (2016). Campeonato Estadual Júnior. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-junior>
- Federação Gaúcha de Futebol. (2016). Campeonato Estadual Juvenil A. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-juvenil-a>
- Federação Gaúcha de Futebol. (2016). Campeonato Estadual Juvenil B. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-juvenil-b>
- Federação Gaúcha de Futebol. (2016). Campeonato Estadual Infantil. Consult. 02/05/2016, disponível em <http://www.fgf.com.br/competicoes/amador-estadual-infantil?ano=2016>
- Fernandes, J. L. (2004). *Futebol: da “escolinha” de futebol ao futebol profissional* São Paulo: EPU.
- Flick, U. (2007). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Freire, J. B. (2006). *Pedagogia do futebol* (2ª ed.). Campinas: Autores Associados.

- Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 15.
- García Pereyra, R. (2012). *Métodos de elaboración de proyectos de investigación: una guía conceptual*. Cidade do México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Garganta, J. (2013). A propósito do desenvolvimento, da identificação e da utilização do talento para treinar e jogar futebol. In *Jogos desportivos: formação e investigação*. Florianópolis: UDESC.
- Girginov, V. (2010). Culture and the study of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 20.
- Gomes, A. C., & Erichsen, O. A. (2004). Preparação dos futebolistas na infância e adolescência. In *Ciência do futebol* (pp. 242-275). Barueri: Manole.
- Graça, A. (2013). Os contextos sociais do ensino e aprendizagem dos jogos desportivos coletivos. In J. Vieira do Nascimento, V. Ramos & F. Tavares (Eds.), *Jogos desportivos: formação e investigação*. Florianópolis: UDESC.
- Graham, P. J. (1994). *Sport business: operational and theoretical aspects*. Madison, Wisconsin: Brown & Benchmark.
- Gréhaigne, J.-F., Richard, J.-F., & Griffin, L. L. (2008). *Teaching and learning team sports and games*. New York, New York: Routledge.
- Harrison, W. (2009). *Soccer awareness: developing the thinking player*. Spring City, Pennsylvania: Reedswain Publishing.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: principles and applications*. Oxon: Routledge.
- Ibáñez, S. J., Feu, S., Antúnez, A., & Cañadas, M. (2013). Avances y desafíos en la formación de los entrenadores de deportes colectivos. In *Jogos desportivos: formação e investigação*. Florianópolis: UDESC.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2012). *Soccernomics*. New York: Nation Books.
- Larsen, C. H., & Engell, C. (2013). *The Art of Goal Setting*:

- A Tale of Doing Sport Psychology in Professional Football. *Sport Science Review*, XXII(1-2), 49-76.
- Leões, C. G. (2003). *Futebol: treinamento em espaço reduzido*. Porto Alegre: Movimento.
- Leal, J. C. (2001). *Futebol: arte e ofício* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Sprint.
- Leali, G. (1991). *La formazione del calciatore*. Roma: Società Stampa Sportiva.
- Lobato, P. L., Dias, T. R., & Teixeira, M. M. (2012). Futebol: a importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio. *Motricidade*, 8(S2), 240-248.
- Lopes, A. A. d. S. M., & Silva, S. A. P. d. S. (2009). *Método integrado de ensino no futebol*. São Paulo: Phorte.
- Magalhães, G. (2005). *Introdução à metodologia científica: caminhos da ciência e tecnologia*. São Paulo: Ática.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2009a). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª Ed. ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2009b). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- McGrath, J., & Bates, B. (2014). *89 teorias de gestão que todo gestor deve saber*. São Paulo: Saraiva.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach* (1ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Mesquita, I. (2013). O papel das comunidades de prática na formação da identidade profissional do treinador de desporto. In *Jogos desportivos: formação e investigação*. Florianópolis: UDESC.
- Michels, R. (2001). *Teambuilding - the road to success*. Spring City: Reedswain Publishing.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo [Versão eletrônica]. *Revista Educação*, 22, 7-32. Consult. 1º de abril de 2016, disponível em http://cliente.argos.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html.
- Morcillo Losa, J. A. (2007). *El entrenador del fútbol base*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.

- Moreno Martínez, J., Esposito, S., Fernandez Lopez, J. A., & Madroño Campos, I. (2012). *Spanish academy soccer coaching: 120 practices from the coaches of Real Madrid, Atlético Madrid and Athletic Bilbao*. Madrid: Abfutbol.
- Nesti, M., & Sulley, C. (2015). *Youth development in football: lessons from the world's best academies*. New York: Routledge.
- Oliveira, M. C., Mesquita, E. M., & Monteiro, C. R. (2004). Os componentes físicos e técnicos necessários ao melhor desempenho do árbitro de futebol. In *Ciência do futebol* (pp. 277-296). Barueri: Manole.
- Parker, C. (2004). Strategy and environmental analysis in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management* (pp. 496). Harlow: Prentice Hall.
- Pedroza Júnior, E. T., & Kohl, H. G. (2013). Gestão do Futebol de Base em Recife/PE - Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3, Supl. 1, 169-175.
- Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional [Versão eletrônica]. 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 15. Consult. 21/04/2016, disponível.
- Pinto, F. (2014). Gestão da execução da estratégia nas organizações desportivas. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 161-181). Lisboa: Visão e Contextos.
- Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional* (2ª edição ed.). Porto: APOGESD.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (E. M. de Pinho Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prestes Motta, F. C., & Caldas, M. P. (1997). Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2000). *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Thomson Learning.
- Rebelo, A. N., Seabra, A., Brito, J., Salgado, B., & Ramos, Á. (2009). *O jovem futebolista da Maia: perfil antropométrico, físico e técnico*. Maia: Faculdade do Desporto da Universidade do Porto e Câmara Municipal da Maia.
- Rezende, R. (2013). Desafios na formação de treinadores de jovens. In J. Vieira do Nascimento, V. Ramos & F. Tavares (Eds.), *Jogos desportivos: formação e investigação*. Florianópolis: UDESC.
- Robinson, M. J., & Schneider, J. (2015). The importance of sport clubs: the role and functions of the club *Olympic Coach*, 26(2).
- Sans Torrelles, A., & Frattarola Alcaraz, C. (2001). *Fútbol base: programa de entrenamiento para la etapa de tecnificación*. Barcelona: Paidotribo.
- Santos, L. M. (2000). *A evolução da gestão no futebol brasileiro*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Relatório de Estágio apresentado a
- Scaglia, A. J. (1999). *O futebol que se aprende e o futebol que se ensina*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas. Relatório de Estágio apresentado a
- Schroeder, P. J. (2013). Culture change in a professional sports team: shaping environmental contexts and regulating power: a commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2), 3.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. *PSICO*, 43(3), 325-333.
- Scott, C. D., Jaffe, D. T., & Tobe, G. R. (1998). *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro* (E. Chiocheti, Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23ª Edição ed.). São Paulo: Cortez.
- Singh, G. G. (2013). The effects of goal setting on basketball performance. *International Journal of Sports Sciences and Fitness*, 3(1).
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations : the application of organization theory*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

- Sneyers, J. (2000). *Fútbol: manual de entrenamiento* (J. Rovira Sánchez, Trad. 4ª ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Stratton, G., Reilly, T., Williams, A. M., & Richardson, D. (2004). *Youth soccer: from science to performance*. Oxon: Routledge.
- Teixeira Barth, E. (2003). A Análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, 1(2), 177-201.
- van de Pol, P. K. C., & Kavussanu, C. R. (2012). Goal orientations, perceived motivational climate, and motivational outcomes in football: A comparison between training and competition contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 13, 491-499.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2003). *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial* (4ª ed.). São Paulo: Thomson Pioneira.
- Venzon, H. (1998). *Futebol interativo: guia de exercícios com objetivos integrados* Porto Alegre: Mercado Aberto.
- Voser, R., Vieira Guimarães, M. G., & Rodrigues Ribeiro, E. (2010). *Futebol: história, técnica e treino de goleiro* (2ª ed.). Porto Alegre: EdIPUCRS.
- Walters, T. (1990). *Coaching youth soccer*. London: A & C Black.
- Watt, D. C. (1998). *Sports management and administration*. Londres: E & FN Spon.
- Weinberg, R. (2010). Making goals effective: a primer for coaches. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1, 57-65.

ANEXO

Anexo 1 - Questionário aplicado na pesquisa

Caro/a gestor/a,

Vossa Senhoria é convidada para responder ao questionário abaixo. Não há respostas certas ou erradas, mas sim, a importância das respostas se dá na legitimidade e veracidade das mesmas. Se alguma questão não estiver clara, por favor, pergunte ao pesquisador. Os dados são confidenciais e serão utilizados somente pelo pesquisador para fins científicos. Quando terminar, pede-se o favor de ler novamente o questionário, certificando-se de que não deixou de responder a nenhuma questão.

Favor avaliar cada item assinalando a opção que melhor se adequa à sua experiência profissional atual.

Sexo: () masculino () feminino

Idade:

Formação Acadêmica:

Objetivos

*) Frequência do estabelecimento de objetivos relativos ao desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho formativo.

- () muito baixa
- () baixa
- () regular
- () alta
- () muito alta

*) Relevância do alcance de objetivos predeterminados para a avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação.

- () muito pequena
- () pequena
- () média
- () grande
- () muito grande

*) Relevância do alcance de objetivos predeterminados para a avaliação dos atletas da academia de formação.

- ☐ muito pequena
- ☐ pequena
- ☐ média
- ☐ grande
- ☐ muito grande

Estratégias

*) Frequência da elaboração de estratégia(s) para a gestão operacional da academia de formação.

- ☐ muito baixa
- ☐ baixa
- ☐ regular
- ☐ alta
- ☐ muito alta

*) Relevância do seguimento correto da(s) estratégia(s) determinadas na avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação.

- ☐ muito pequena
- ☐ pequena
- ☐ média
- ☐ grande
- ☐ muito grande

Missão/Visão

*) Influência da missão e visão do clube no desenvolvimento e aplicação da metodologia de trabalho formativo.

- ☐ muito pequena
- ☐ pequena
- ☐ média
- ☐ grande
- ☐ muito grande

*) Influência da missão e visão do clube no treinamento e avaliação dos profissionais treinadores e gestores da academia de formação.

- ☐ muito pequena
- ☐ pequena
- ☐ média
- ☐ grande

☐ muito grande

*) Influência da missão e visão do clube no treinamento e avaliação dos atletas da academia de formação.

☐ muito pequena

☐ pequena

☐ média

☐ grande

☐ muito grande

Cultura Organizacional do Clube

*) Influência da cultura organizacional do clube no desenvolvimento e aplicação da metodologia de formação.

☐ muito pequena

☐ pequena

☐ média

☐ grande

☐ muito grande

*) Influência da cultura organizacional do clube no estabelecimento de objetivos na formação (se houver o estabelecimento de objetivos).

☐ muito pequena

☐ pequena

☐ média

☐ grande

☐ muito grande

*) Influência da cultura organizacional do clube no desenvolvimento de estratégia de formação (se houver o desenvolvimento de estratégia).

☐ muito pequena

☐ pequena

☐ média

☐ grande

☐ muito grande

Prioridades

*) Enumere, em ordem hierárquica de importância, do mais ao menos importante, os aspectos levados em consideração no desenvolvimento e

aplicação da metodologia da academia de formação – 1 para o mais importante, e 4 para o menos importante:

- () preparação dos atletas para carreira profissional
- () preparação dos atletas para competições de base
- () negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes
- () preparação dos atletas no viés educacional e pessoal

*) Enumere, em ordem hierárquica de importância, os critérios de avaliação do desempenho dos atletas e profissionais treinadores e gestores da academia de formação – 1 para o mais importante, e 4 para o menos importante:

- () preparação dos atletas para carreira profissional
- () resultados para competições de base
- () negociação dos atletas preparados na academia para outros clubes
- () preparação dos atletas no viés educacional e pessoal